olade
ORGANIZACIÓN LATINOAMERICANA DE ENERGÍA | LATIN AMERICAN ENERGY ORGANIZATION | ORGANIZAÇÃO LATINO-AMERICANA DE ENERGIA | ORGANISATION LATINO-AMERICAINE D'ENERGIE

Global Affairs Canada
Affaires mondiales Canada

APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA DE VERIFICACIÓN CHECK LIST RSC PRINCIPALES REFLEXIONES Y APRENDIZAJES

Electricidad

Aplicación de la Herramienta de Verificación Check List RSC

Principales reflexiones y aprendizajes

Americo Herrera

Documento de Trabajo de OLADE – DTO 2018/005

Alfonso Blanco Bonilla
Secretario Ejecutivo

Andrés Schuschny
Director de Estudios, Proyectos e Información

Medardo Cadena
Director de Integración, Acceso y Seguridad Energética

Katherine Segura
Especialista Asociada

Byron Chiliquinga
Gerente del Proyecto OLADE - Canadá

Luis Guerra
Asistente técnico del Proyecto OLADE - Canadá

El presente documento fue realizado por Americo Herrera, consultor de OLADE. La coordinación ejecutiva y revisión técnica del documento estuvo a cargo de la Ing. Katherine Segura de OLADE. Se agradece la participación de Juan Pablo Morataya de CENTRARSE en Guatemala, y a José Roberto Leiva de FUNDAHRSE en Honduras, Directores Ejecutivos de sus respectivas organizaciones, así como al personal técnico que acompañó y compartió la ejecución del proyecto, con empresas en sus respectivos países. Se agradece también a Blanca Guanocunga por la diagramación de este documento. Las actividades vinculadas a este estudio contaron con el financiamiento de la Cooperación Canadiense en el marco del Proyecto de Cooperación: *Cambio Climático y Energía*, Subproyecto: *Promoción de la RSC: Proceso de Seguimiento y formato de reporte de RSC diseñado e implementado.*

Las opiniones expresadas en este documento son de exclusiva responsabilidad del autor y pueden no coincidir con las de las organizaciones participantes.

Las imágenes de la portada fueron tomadas de Pixabay.com y son gratuitas para uso comercial, de dominio público y no requieren atribución.

Publicación de la Organización Latinoamericana de Energía
DTO 2018/005
Copyright © OLADE, Organización Latinoamericana de Energía. Todos los derechos reservados
Septiembre de 2018

ÍNDICE

Capítulo 1: Antecedentes 5
Capítulo 2: El Programa Regional de Responsabilidad Social Corporativa 7
Capítulo 3: La Herramienta “Check List RSC” 9
Capítulo 4: Aplicación y Transferencia de “Check List RSC” 13
Capítulo 5: Aplicación de “Check List RSC” en Guatemala 17
Capítulo 6: Aplicación de “Check List RSC” en Honduras 27
Capítulo 7: Principales Reflexiones y Aprendizajes 39
Capítulo 8: Conclusiones y Recomendaciones 43
Anexo A: Nota Conceptual Evolución de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) “Desarrollo, Empresa y Sostenibilidad” 45
Anexo B: 17 Casos de RSC en Empresas Generadoras de Energía 51
Anexo C: Temas de Interés para Mejorar la Incorporación de la RSC en Proyectos de Energía Eléctrica 53
Anexo D: Lista de Documentos para la Etapa de Verificación como Apoyo en la Aplicación de “Check List RSC” 59

Capítulo 1
Antecedentes

OLADE es un organismo de cooperación y asesoría técnica de carácter público intergubernamental constituido el 2 de noviembre de 1973, mediante la suscripción del Convenio de Lima, ratificado por 27 países de América Latina y el Caribe, con el objetivo fundamental de fomentar la integración, el desarrollo, la conservación, el uso racional, la comercialización y defensa de los recursos energéticos de la Región.

La energía eléctrica, tiene gran importancia en el desarrollo de la región y de los países, ya que es fundamental para el desarrollo industrial y económico de cualquier sociedad. Es utilizada prácticamente en todo tipo de lugares, desde industrias y hogares hasta espacios públicos, es por ello, que incluso, el crecimiento económico de un país, también es reflejado, en el aumento del consumo de electricidad, lo que hace aún más evidente, la gestión de los impactos sociales y ambientales que sus acciones y decisiones, generan sobre la sociedad y el medio ambiente.

Los servicios de generación eléctrica cuentan con características muy especiales, que los hacen merecedores de análisis diversos sobre su comportamiento, mercados, regulaciones y políticas. En ese sentido, se debe reconocer la peculiaridad que tiene esta actividad productiva, destacando aspectos como: el hecho que la energía se genera para consumo casi inmediato; se transmite y distribuye por medio de redes fijas que, en muchos casos, están reguladas; ello le da un carácter de monopolio natural en el mercado.

El lanzamiento de la norma ISO 26000, con el aval de cientos de países, ha homogeneizado el concepto de Responsabilidad Social, estableciendo que, ésta, se refiere a la Responsabilidad de una organización (incluida empresa en esta definición), ante los impactos que sus decisiones y actividades, ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que: tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas; cumpla con la legislación aplicable, coherente con la normativa internacional de comportamiento; y que esté integrada en toda la organización, así como en sus relaciones.

En Centroamérica, como en otros ámbitos, la industria de generación de energía, ha experimentado un creciente escrutinio y fiscalización, por parte de las autoridades reguladoras, sociedad civil y comunidad en general.

En ese sentido, OLADE, reconociendo la importancia de promover la RSC en las empresas y proyectos del sector, como una estrategia sostenible para la gestión de sus riesgos e impactos, implementó un "Programa Regional de Responsabilidad Social Corporativa (RSC)", el cual, entre otros productos, generó la herramienta "Check List RSC", para su aplicación en empresas del sector energía en toda la región[1].

[1] Check List: Herramienta de Identificación de Riesgos para la Sostenibilidad de Proyectos en la Industria Hidroeléctrica: http://www.olade.org/wp-content/uploads/2016/11/CSR-Checklist-Final-ES.pdf y véase http://www.olade.org/checklist/

Capítulo 2

El Programa Regional de Responsabilidad Social Corporativa

El “Programa Regional de Responsabilidad Social Corporativa (RSC)”, se propuso: brindar a los gobiernos, sociedad civil y al sector privado en la región de Latinoamérica y el Caribe un amplio entendimiento sobre los beneficios de incorporar la RSC en sus operaciones.

El programa se desarrolló en tres módulos: Modulo I: Apoyo técnico a Centroamérica (2013 – 2014), el cual consideró actividades que generaron entre sus resultados, un documento sobre “El Estado del Arte de la RSE en el sector energía renovable y electricidad de Centroamérica, con énfasis en Guatemala, Honduras y Nicaragua”, junio, 2013.

Módulo II: Difusión Regional de los Principios de RSE, (2014 -2015). En este se realizaron diversas acciones (incluyendo Talleres subregionales), con valiosos resultados como la “Metodología para la implementación de acciones de RSE en empresas del sector energético con equidad de género”, febrero, 2014.

Módulo III: CSR Check List, (2015 – 2016), fase en la que se concentró el trabajo en la producción de una “Herramienta rápida de verificación de la Responsabilidad Social Corporativa Check List RSC”, abril, 2016.

A lo largo del programa, se realizaron diversos espacios de consulta y validación de los productos desarrollados, convocando a más de 400 personas, de los sectores público, privado y de la sociedad civil, de varios países de la región latinoamericana.

Capítulo 3
La Herramienta “Check List RSC”

OLADE, con el apoyo de la Cooperación Canadiense, ha desarrollado una herramienta que permite la evaluación de los factores básicos para la gestión efectiva de la RSC en proyectos de generación eléctrica, desde una perspectiva integral de gestión de riesgos e impactos de sus acciones.

La herramienta se propone ayudar al diseño, construcción y operación de proyectos hidroeléctricos sostenibles y es el resultado la incorporación de las mejores prácticas y estándares internacionales en materia de Responsabilidad Social Corporativa, 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 implementación de esta herramienta, permite analizar y establecer alternativas que identifiquen y ayuden a gestionar los impactos, sociales y ambientales, que la generación de energía eléctrica, tiene sobre la sociedad y el medio ambiente. Con ello las empresas y sus proyectos, podrán responder ante temas de interés global como son el respeto a los derechos humanos, la disminución de las emisiones de gases de efecto invernadero, conservación de recursos naturales, manejo sostenible de agua, participación activa y desarrollo de las comunidades, entre otros.

La herramienta busca principalmente cuatro objetivos: a) Identificar los niveles de riesgo relacionados al desarrollo de los proyectos hidroeléctricos; b) Diferenciar actividades y prácticas según las distintas etapas del proyecto; c) Evaluar de manera rápida el cumplimiento de los mínimos de la responsabilidad social corporativa; d) Comparar y visualizar, el avance en la gestión de riesgos, entre las fases del proyecto.

Check List RSC, tomo como base, las fases de un proyecto para generación de energía:

- Análisis de Factibilidad: la cual considera factores macroeconómicos, aspectos políticos, ambientales y sociales.
- Diseño: que incluye el análisis hidrológico detallado, topografía, ingeniería en detalle de todo el proyecto, estudios de impacto ambiental, económico y social.
- Construcción: la cual considera el movimiento de tierras, reubicación de poblaciones, construcción de obras como diques, tomas, tuberías, casas de máquinas, etc.
- Operación: la cual considera aspectos propios del funcionamiento operativo, técnico, administrativo y social, así como el mantenimiento de sistemas, maquinaria y equipos.

Considera los principales factores de riesgo, organizados en cinco grupos: i) Factores sociales, que incluye condiciones y dinámicas sociales; ii) Factores ambientales, considerando ecosistemas y biodiversidad; iii) Factores económicos, que abarcan capital social y económico; iv) Factores internos, incluyendo gobernanza y procedimientos, v) Factores técnicos, que toman en cuenta tecnología y recursos.

El enfoque en la gestión de riesgos, que promueve y bajo el cual se analizan los aspectos de RSC, considera una estrecha interrelación entre individuos y/o empresas, los impactos que sus acciones y decisiones ocasionan sobre la sociedad y el medio ambiente, el contexto en el cual se desarrolla el proyecto y claro, los riesgos que todo ello representan para el desarrollo e implementación del proyecto.

La herramienta propone un conjunto de indicadores de RSC organizados por cada grupo de factores de riesgos, los cuales se proponen de manera secuencial, a lo largo de todas las fases del proyecto, ello permite evaluar el cumplimiento de determinadas condiciones de cumplimiento del proyecto, desde un enfoque de RSC, visualizando también la evolución de los mismos, a lo largo del tiempo, entre una fase y otra.

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.

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 de Responsabilidad Social 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, En Proceso y No Cumple.

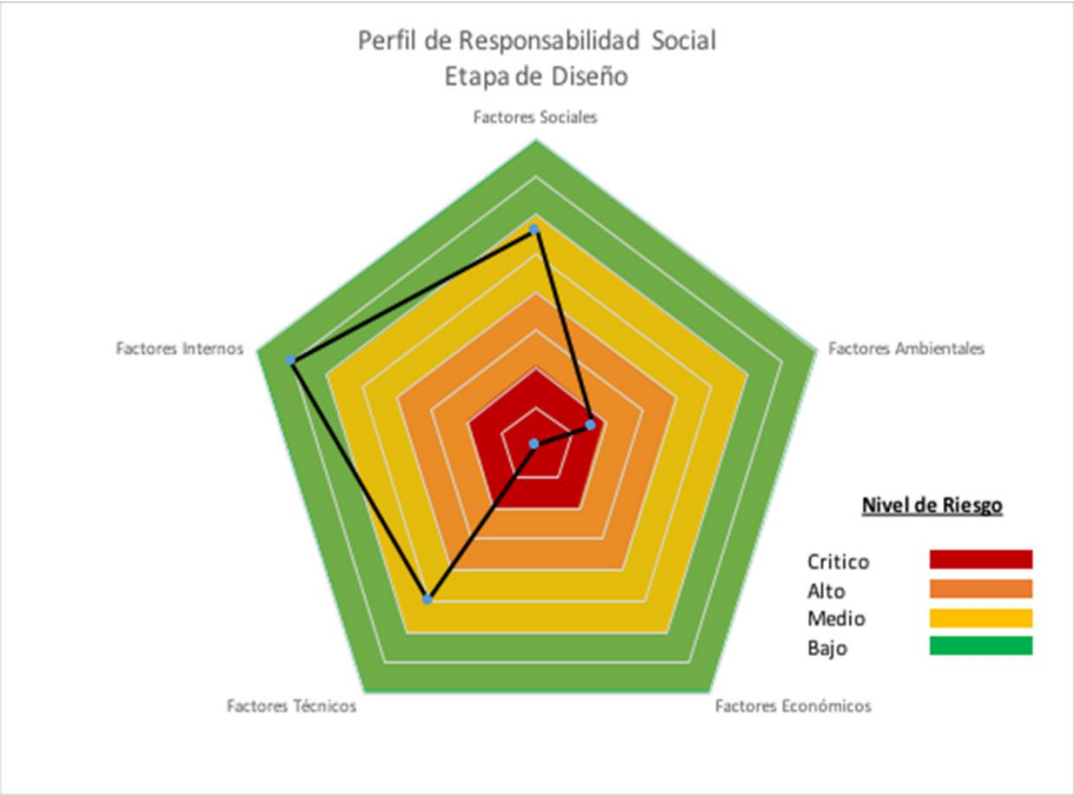
La sumatoria de los resultados de cada sección, es multiplicada por el factor de conversión definido en la tabla de resultados para cada fase. El resultado final representa el grado de avance que se tiene, en cada fase del proyecto y muestra los puntos fuertes y puntos débiles, en función de cada factor de riesgo, facilitando la definición de una calificación por cada fase y en general, si se aplica en más de una fase.

La aplicación de la herramienta, considera básicamente 4 pasos:

i) Priorización de elementos contextuales,
ii) Selección de la fase de evaluación,
iii) Evaluación del nivel de cumplimiento de los temas definidos en la matriz (Sí Cumple; en Proceso; No cumple),
iv) Presentación de resultados, los cuales se obtienen en forma de un cuadro numérico y en forma de gráfico.

Figura 4.1

Resultados de evaluación, tomado de la herramienta Check List RSC



Fuente: Elaboración propia

La herramienta, se encuentra de libre acceso vía web (http://www.olade.org/checklist/), lo que facilita su utilización, ya que incluye una guía de apoyo, reflejada a manera de tutorial de ayuda. Una descripción detallada de la herramienta puede consultarse en la publicación: Check List: Herramienta de Identificación de Riesgos para la Sostenibilidad de Proyectos en la Industria Hidroeléctrica: http://www.olade.org/wp-content/uploads/2016/11/CSR-Checklist-Final-ES.pdf

Capítulo 5
Aplicación y Transferencia de “Check List RSC”

En coordinación con las organizaciones de la red INTEGRARSE, OLADE se propuso, la aplicación de la herramienta en cuatro (4) empresas del sector energía, en 2 países de la región. Los resultados de este proceso, permitieron validar y actualizar el uso de "Check List RSC" y establecer aprendizajes para optimizar su aplicación y replicabilidad en la región.

La aplicación permitió verificar la utilidad e impacto de la herramienta, así como generar casos prácticos para transferir la herramienta a empresas y organizaciones socias de OLADE en la región. En ese sentido, en coordinación con las organizaciones CENTRARSE de Guatemala y FUNDAHRSE de Honduras, ambas miembros de la red INTEGRARSE y socias de OLADE en sus respectivos países, se realizó la selección de 4 empresas para la aplicación de "Check List RSC".

La aplicación, con proyectos de las empresas seleccionadas, permitió verificar la utilidad e impacto de la herramienta, así como generar casos prácticos para transferir la herramienta a las empresas y organizaciones de la red INTEGRARSE en cada país.

En Guatemala, conjuntamente con CENTRARSE, se seleccionaron a las empresas: Hidroeléctrica rio Las Vacas "Hidrovacas" e Hidroeléctrica Poza verde.

En Honduras, en coordinación con FUNDAHRSE, se seleccionaron a las empresas: Compañía Hidroeléctrica Cuyamel S.A. "COCUY" y el Parque Eólico San Marcos del Grupo Terra.

Con la participación de ejecutivos de las organizaciones de INTEGRARSE y de las empresas seleccionadas en cada país, a lo largo de 2 días netos por cada empresa, se realizaron las siguientes actividades:

- Sensibilización con personal de las empresas
- Formación de grupo contraparte de las empresas y el proyecto
- Sesión de capacitación RSC en el marco de la herramienta
- Aplicación guiada de la herramienta con grupo contraparte
- Revisión de evidencias para respaldo de la información registrada en la herramienta
- Mini talleres para profundizar y/o analizar resultados generados
- Informe y análisis de resultados
- Sesión para presentación de resultados y retroalimentación

Las actividades mencionadas, facilitaron la implementación de la herramienta, en el marco de un proceso metodológico, que permitió una autoevaluación guiada, la cual se complementó con sesiones de sensibilización y luego de capacitación, para profundizar en uso de la herramienta y actualizar a las empresas en materia de RSC. Una vez aplicada, se validaron los resultados a través una verificación de evidencias documentarias para ayudar y hacer más objetiva la autoevaluación y tener una base realista, para el plan de mejoras, sugerido en la etapa final de este proceso.

Este proceso para la aplicación de la herramienta, generó un valor agregado para la misma, ya que, en un tiempo corto, se realizaron de forma participativa, evaluaciones certeras, con resultados concretos, sobre la implementación de la RSC, como base para la sostenibilidad de los proyectos, aspecto reconocido por los representantes de las empresas y de las organizaciones de INTEGRARSE.
Para la aplicación de la herramienta, se presentaron los siguientes requerimientos a las empresas seleccionadas:

- Personal para grupo contra parte (entre 2 a 5 personas)
- Acceso a información sobre el proyecto y su última evaluación o monitoreo
- Local para la sesión de capacitación y aplicación de la herramienta
- Logística y convocatoria a grupo de interés para Mini-taller
- Acceso a internet para facilitar aplicación guiada de la herramienta

Además, se elaboró una lista preliminar de documentos requeridos para la verificación de evidencias (anexo D), para uso a manera de complemento, en la autoevaluación, independientemente de la fase del proyecto que se vaya a evaluar.

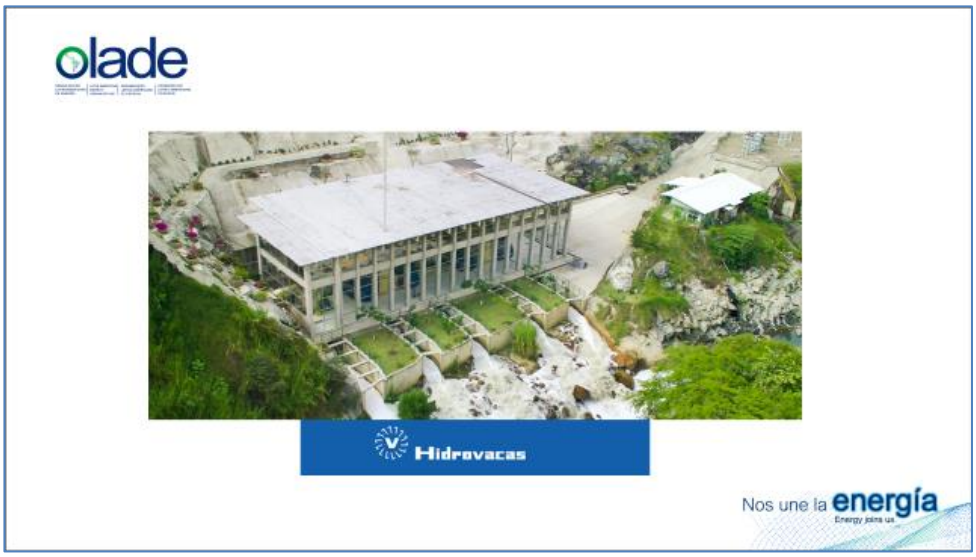
Capítulo 6

Aplicación de “Check List RSC” en Guatemala

6.1 Empresa Hidrovacas

Foto 6.1

Panorámica de Hidrovacas



Se contó con la participación de personal responsable de RSE, el jefe de planta, un funcionario del área de Salud y Seguridad Ocupacional, otro de Relaciones Comunitarias y un ejecutivo de CENTRARSE.

Foto 6.2

Personal de Hidrovacas que participó en la aplicación de la herramienta

Hidrovacas, está ubicada en la Aldea San Antonio Las Flores, Chinautla, Guatemala.

Inició operaciones desde 2002, actualmente genera 45 MW de energía, utilizando el cauce del "Río las Vacas", el cual recibe el 60% de los drenajes de la ciudad de Guatemala.

Debido a la calidad de agua "contaminada" con la cual genera energía, realiza grandes esfuerzos para la limpieza de residuos sólidos que trae el agua del río, por ello, ha montado una pequeña planta de reciclaje de plásticos, la cual transforma residuos en productos útiles como postes, bancas públicas, entre otros.

La empresa ha realizado la reforestación de más de 100 hectáreas y cuenta con un vivero para el cultivo de árboles nativos y adaptados a la zona, tarea que resalta como una acción de RSC con visible resultado en materia ambiental.

Hidrovacas, toma agua del río, la limpia, la trata y usa en la generación de energía, posteriormente la devuelve al cauce, proporcionando agua limpia y con una mejor oxigenación. Para evidenciar este aporte a la cuenca, frecuentemente monitorea la calidad del agua, evidenciando la limpieza y oxigenación de la misma.

Otras actividades relacionadas a RSC que realiza Hidrovacas son:

- La remodelación de obras de beneficio comunitario: escuela de parvularios, centro de salud, caminos y la iglesia de la comunidad "San Antonio las Flores".
- Jornadas de salud, para mujeres y niños, aportando la doctora, mejoras del centro de salud y apoyo con medicamentos.
- Ha graduado como bachiller en ciencias y letras a más de 100 colaboradores/as.
- Capacitación especializada de soldadores que laboran en la planta.

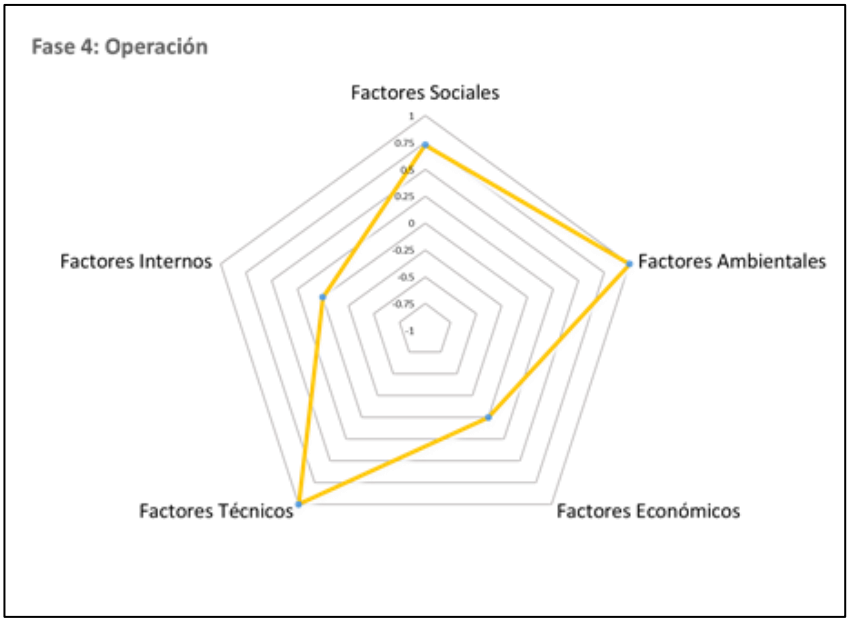
Foto 6.3

Actividades RSC de Hidrovacas

La aplicación de Check List RSC, le asignó un resultado global del 85% de cumplimiento.

Gráfico 6.1

Esquema de calificación de Hidrovacas.



Fuente: Elaboración propia

Calificación: Aceptable

Representa un nivel aceptable de alineación con los elementos base para el ejercicio de la Responsabilidad Social. Sin embargo, se sugiere elaborar un plan de acción que permita asegurar el cumplimiento de los elementos faltantes en el corto plazo. La verificación de evidencias, así como la discusión generada en los talleres de reflexión y análisis participativo sobre los temas observados a partir de la herramienta, permitieron identificar oportunidades de mejora en la implementación de la RSC en la empresa.

Los principales aspectos señalados son los siguientes:

1. Implementar un mecanismo (ej. acuerdo) para fortalecer la ejecución y entrega de proyectos de apoyo social.
2. Mapeo integral de los principales problemas sociales que afectan a la comunidad en área de influencia.
3. Valorizar el beneficio económico que representan las iniciativas de apoyo social y ambiental que realiza el proyecto.
4. Revisar la incorporación de criterios de RSC en procesos de compras a proveedores.
5. Fortalecer el comité interno de empresa y colaboradores/as, para que vele por el cumplimiento de políticas de gestión.
6. Incidencia en el gobierno local para una mayor atención a la comunidad.
7. Complementar/actualizar el plan de continuidad del negocio ante riesgos de desastres.

Basado en los resultados del "Check List RSC", así como las entrevistas con ejecutivos/as del proyecto HIDROVACAS y las reflexiones al respecto, se propone un plan de acción de corto y mediano plazo.

Tabla 6.1

Acciones sugeridas en RSC para Hidrovacas

No.	Descripción	Plazo*
1	Implementar acuerdos para fortalecer la ejecución y entrega de proyectos de apoyo social	corto
2	Mapeo integral de los principales problemas sociales y ambientales de la comunidad	Corto
3	Fortalecer el comité interno de empresa y colaboradores/as, para dar seguimiento al cumplimiento de políticas de gestión	Corto
4	Valorizar el beneficio económico (rentabilidad social) de las iniciativas sociales y ambientales que realiza la empresa.	Mediano
5	Complementar/actualizar el plan de continuidad del negocio	Mediano
6	Incluir en la memoria de sostenibilidad de la empresa, los aspectos mas relevantes establecidos en el Check List RSC, para facilitar la transición hacia la sostenibilidad corporativa.	Mediano

Fuente: Elaboración propia

Plazos para iniciar las acciones priorizadas:

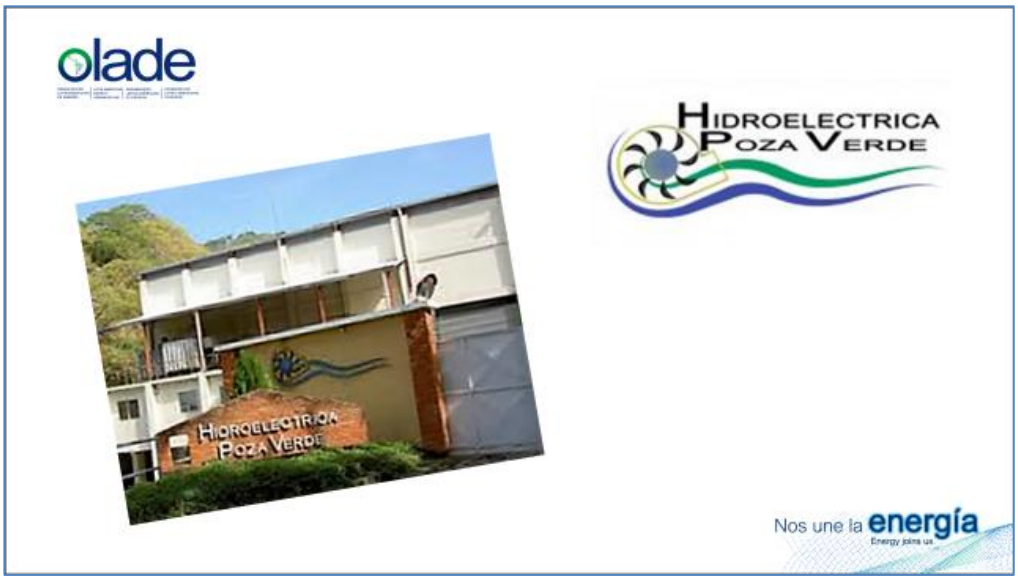
- Corto plazo: 1er semestre 2018 (enero – junio)
- Mediando plazo: 2do semestre 2018 – 1er semestre 2019

Considerando la lista de temas de interés para fortalecer la RSC en la empresa, hay dos temas adicionales que no se han incluido en la tabla anterior, estos temas pendientes: "Incorporación de criterios de RSC en compras y proveedores"; así como la "Incidencia a través del gobierno local en favor de la comunidad", se consultarán con la Gerencia de la empresa para su posible implementación.

6.2 Hidroeléctrica Poza Verde

Foto 6.4

Entrada a Hidroeléctrica Poza Verde



En este caso se contó con la participación del Gerente General de PVE, el Gerente de Ingeniería y un ejecutivo de CENTRARSE.

Foto 6.5

Entrada a Hidroeléctrica Poza Verde

Hidroeléctrica Poza Verde, consta de túneles de 1,350 metros de longitud y 2,830 metros de canales cubiertos y una estructura tipo puente de 55 metros de longitud. El proyecto está ubicado en la carretera departamental 4, km 45.5 carretera a Pueblo Viñas, en Santa Rosa, Guatemala.

El emprendimiento se inició en el año 2000, incorporado a la “Corporación Castillo Hermanos” desde el 2011; genera 12 MW de energía utilizando el cauce del “Río Aguacapa”.

Más allá de generar energía eléctrica, realiza tareas de reforestación en la localidad con árboles nativos y especies adaptados a la zona.

Anualmente, monitorea la calidad del agua que toma y devuelve al rio, evidenciando la limpieza y oxigenación de la misma.

Otras actividades relacionadas a RSC que realiza Poza Verde son:

- Remodelación de escuelas, organización de alianzas con otras empresas para conseguir mobiliario escolar, implementó un Centro de salud y apoyo en infraestructura a 7 comunidades vecinas de la localidad.
- Las actividades de apoyo social se han enfocado en 800 niños y niñas, a quienes se les ha brindado desayuno escolar, todos los días, durante los últimos 7 años.
- Asimismo, implementó una “Cooperativa de Ahorro y Crédito”, para apoyar a los colaboradores de la empresa en el acceso a víveres, productos varios y créditos.

Foto 6.6

Obras de RSC de Hidroeléctrica Poza Verde

La calificación asignada se califica como: 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 y 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 RSC y establecer un plan para el cierre de brechas, con acciones y responsabilidades asignadas a las áreas correspondientes.

Gráfico 6.2

Esquema de calificación de Hidrovacas

Fuente: Elaboración propia

La verificación de evidencias, así como la discusión generada en los talleres de reflexión y análisis participativo sobre los temas observados a partir de la herramienta, permitieron identificar oportunidades de mejora en la implementación de la RSC en la empresa. Los principales aspectos señalados son los siguientes:

1. Resúmenes prácticos de guías, normativas y políticas de gestión.
2. Acuerdos de cooperación con las comunidades atendidas.
3. Documentación de las acciones para apoyo social que se realizan.
4. Plan de relacionamiento con grupos de interés.
5. Valoración económica y financiera del apoyo social.
6. Elaborar proyectos para promover el desarrollo local.
7. Monitoreo de biodiversidad en área de intervención del proyecto
8. Acuerdos de cooperación para extender el manejo de calidad de agua.
9. Plan de continuidad de negocio en el marco de la gestión de riesgos.
10. Incorporar temas de sostenibilidad en comités de gobernanza.

Basado en los resultados del Check List RSC, así como las entrevistas con ejecutivos/as del proyecto Poza Verde, las sesiones de dialogo y reflexiones, se propone un pequeño plan de acción.

Con el objetivo de fortalecer la incorporación de la Responsabilidad Social Corporativa, como estrategia para la sostenibilidad del negocio en la hidroeléctrica Poza Verde, el siguiente cuadro muestra la lista de acciones sugeridas para alcanzar el objetivo, identificando los plazos de ejecución y las instancias de apoyo, con la precisión de las personas de referencia para cada caso.

Tabla 6.2

Acciones de RSC sugeridas a Hidroeléctrica Poza Verde.

No.	Tema de interés	En 2018	Actores involucrados / personas de referencia					
			Academia	CENTRARSE	Hidroeléctrica Poza Verde	Fundación FCC	Sector público	Sector privado
1	Resúmenes prácticos de guías, normativas y políticas claves para la gestión del proyecto.	Enero – Junio		X	X			
2	Implementar acuerdos de cooperación con comunidades para fortalecer la ejecución y entrega de proyectos de apoyo social	Enero – Junio		X	X	X		X
3	Documentación de las acciones para apoyo social y ambiental que se realizan en la zona de influencia	Enero – Junio		X	X	X		X
4	Elaborar un Plan de relacionamiento con grupos de interés	Enero – Junio		X	X			AGER
5	Valorizar el beneficio económico que representan las iniciativas de apoyo social y ambiental que realiza el proyecto	Julio – Diciembre			X	X		
6	Elaborar proyectos para promover el desarrollo local	Enero – Junio	X	X	X		INGUAT	
7	Monitoreo de biodiversidad en área de intervención del proyecto	Enero – Junio	X		X			INAF
8	Acuerdos de cooperación para extender el manejo e impactos en la calidad del agua	Enero – Marzo			X			INDE
9	Complementar/actualizar el plan de continuidad del negocio ante riesgos de desastres	Marzo – Junio		X	X			
10	Fortalecer los temas de sostenibilidad, ética y transparencia en los órganos de gobernanza del proyecto	Enero – Junio			X			

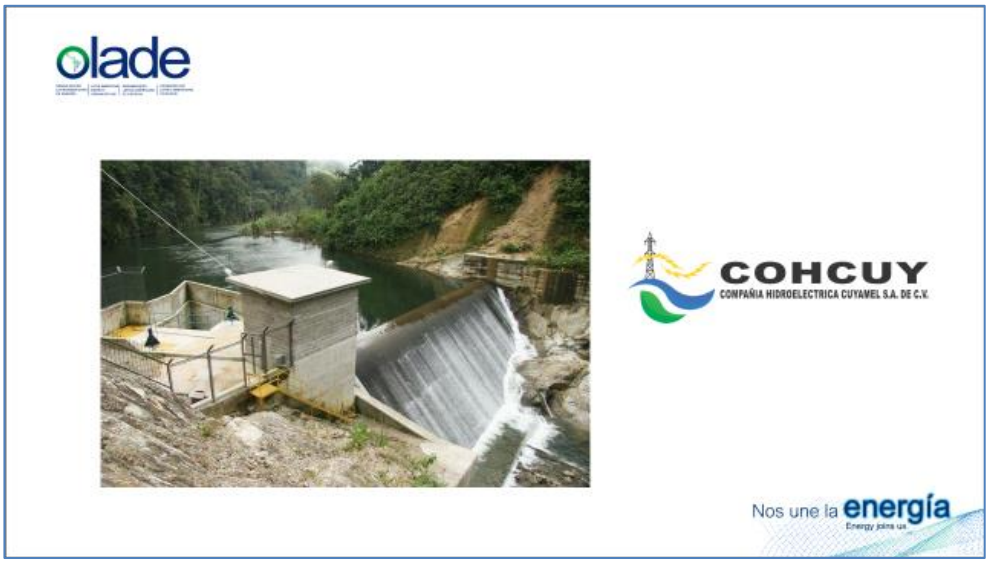
Fuente: Elaboración propia

Capítulo 7
Aplicación de “Check List RSC” en Honduras

7.1 Hidroeléctrica CUYAMEL

Foto 7.1

Panorámica de Hidroeléctrica COHCUY



Se contó con la participación del Gerente de Planta, el Regente Ambiental, el Jefe de Obras Civiles y Mantenimiento y dos ejecutivos de FUNDAHRSE.

La Hidroeléctrica CUYAMEL, está ubicada en Cuyamel, Omóa, departamento de Cortés, Honduras, genera 8.2 MW de energía utilizando el cauce del "Río Frío". La producción se transmite a la empresa de distribución nacional, lo que representa una contribución de energía limpia a la matriz energética del país. La energía generada, es transportada a través de una red de distribución de 40 Km, llegando hasta Puerto Cortés, en la costa atlántica de Honduras.

Recientemente, la empresa ha definido su adhesión con la Alianza Hídrica de Protección al Merendón, que tiene entre sus objetivos: Asegurar el recurso hídrico en la zona de reserva de "El Merendón", iniciativa que orientará sus acciones y enriquecerá su aporte al desarrollo del país. Entre las actividades relacionadas a RSC que realiza CUYAMEL, destacan:

- Ejecuta acciones en gestión social y ambiental, a pesar de no tener un programa formal de RSE.
- Buenas prácticas de conservación ambiental y biodiversidad.
- Disponen de un proyecto de reforestación de 15,000 plantas forestales y agrícolas anuales.
- COHCUY también brinda apoyo a la educación y niñez, otorgando útiles a alumnos de escuelas aledañas.

Foto 7.2

Viveros forestales y zona de embalse, Hidroeléctrica COHCUY

La aplicación de Check-List RSC, le asignó un resultado del 72% de cumplimiento.

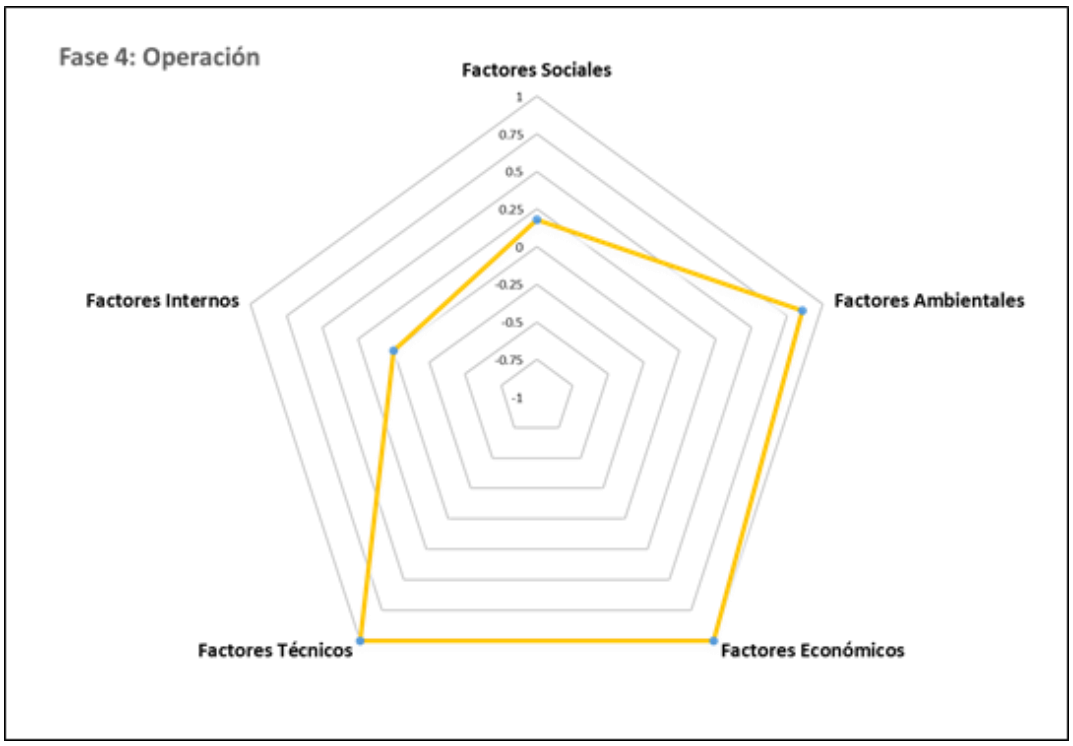
La calificación asignada fue: Insuficiente.

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 y 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.

Gráfico 7.1

Calificación en RSC de Hidroeléctrica COHCUY



Fuente: Elaboración propia

La verificación de evidencias, así como la discusión generada en los talleres de reflexión y análisis participativo sobre los temas observados a partir de la herramienta, permitieron identificar oportunidades de mejora en la implementación de la RSC en la empresa.

Los principales aspectos señalados son los siguientes:

1. Elaborar un Plan de relacionamiento y comunicación con sus grupos de interés.
2. Mapeo integral de los principales problemas sociales que afectan a la comunidad en área de influencia.
3. Revisar los acuerdos de cooperación con comunidades para fortalecer la ejecución y entrega de proyectos de apoyo social.
4. Articular los proyectos sociales con planes existentes para el desarrollo local.
5. Mejorar la documentación de las acciones para apoyo social y ambiental que se realizan en la zona de influencia
6. Valorizar el beneficio económico que representan las iniciativas de apoyo social y ambiental que realiza el proyecto.

7. Fortalecer los temas de RSC, ética y transparencia en los órganos de gobernanza del proyecto.

Basado en los resultados del Check List RSC, así como las entrevistas con ejecutivos/as del proyecto COHCUY, las sesiones de diálogo y reflexiones, se propone un plan de acción de corto y mediano plazo.

Con el objetivo de fortalecer la incorporación de la Responsabilidad Social Corporativa, como estrategia para la sostenibilidad del negocio en la hidroeléctrica COHCUY, el siguiente cuadro muestra la lista de acciones sugeridas, identificando los plazos de ejecución.

Tabla 7.2

Acciones de RSC para Hidroeléctrica COHCUY

No.	Descripción	Plazo*
1	Presentación ante la Gerencia General de un resumen ejecutivo del proceso realizado y las acciones propuestas. • Confirmar la priorización de acciones propuestas.	Corto
2	Identificación de actores clave y elaboración de planes de relacionamiento especifico. • Solicitar una propuesta para la implementación (FUNDAHRSE – COHCUY)	Corto
3	Identificación de la problemática social y ambiental, en las comunidades de la esfera de influencia del proyecto.	Corto
4	Fortalecer los mecanismos de denuncia y quejas para mejorar la gestión de riesgos sociales en el proyecto.	Mediano

Fuente: Elaboración propia

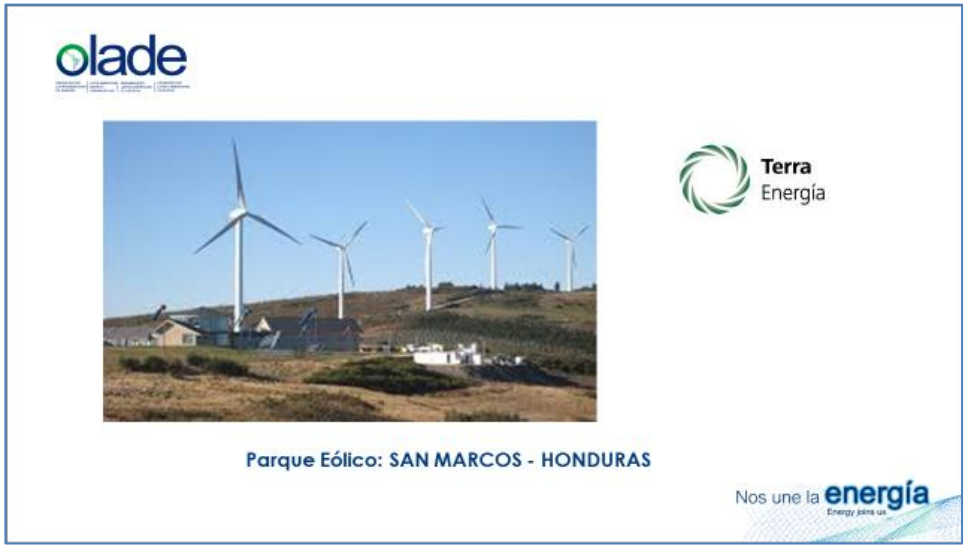
(*) Plazos para iniciar las acciones priorizadas:

- Corto plazo: 1er semestre 2018 (enero – junio)
- Mediando plazo: 2do semestre 2018
- Largo plazo: 2019

7.2 Proyecto Eólico San Marcos – Grupo Terra

Foto 7.3

Viveros forestales y zona de embalse, Hidroeléctrica COHCU



La misión técnica se realizó entre el 18 y 19 de enero de 2018, contó con la participación de 13 personas (12 del Grupo Terra y 1 de FUNDAHRSE).

En este caso, se contó con la participación del Coordinador de RSC, la Coordinador Ambiental - Social, funcionarios de las áreas Ambiental, Social, de Sostenibilidad, varios gestores sociales y supervisores, todos del Grupo Terra. Participó también la Directora de Desarrollo Sostenible de FUNDAHRSE.

El parque Eólico San Marcos, es el segundo proyecto del Grupo Terra en Centroamérica, ubicado en el municipio de San Marcos de Colón, Choluteca, a cuatro horas de la ciudad capital hondureña, en Tegucigalpa. Tiene una capacidad instalada de 49.5 MW, a través de 25 aerogeneradores, que operan desde el año 2014. Adicionalmente, el Grupo Terra ha levantado la línea de transmisión de 40 km y una subestación en la ciudad de Choluteca. Esta infraestructura contribuye al desarrollo de la zona sur de Honduras, donde las dificultades energéticas han afectado el crecimiento económico y social.

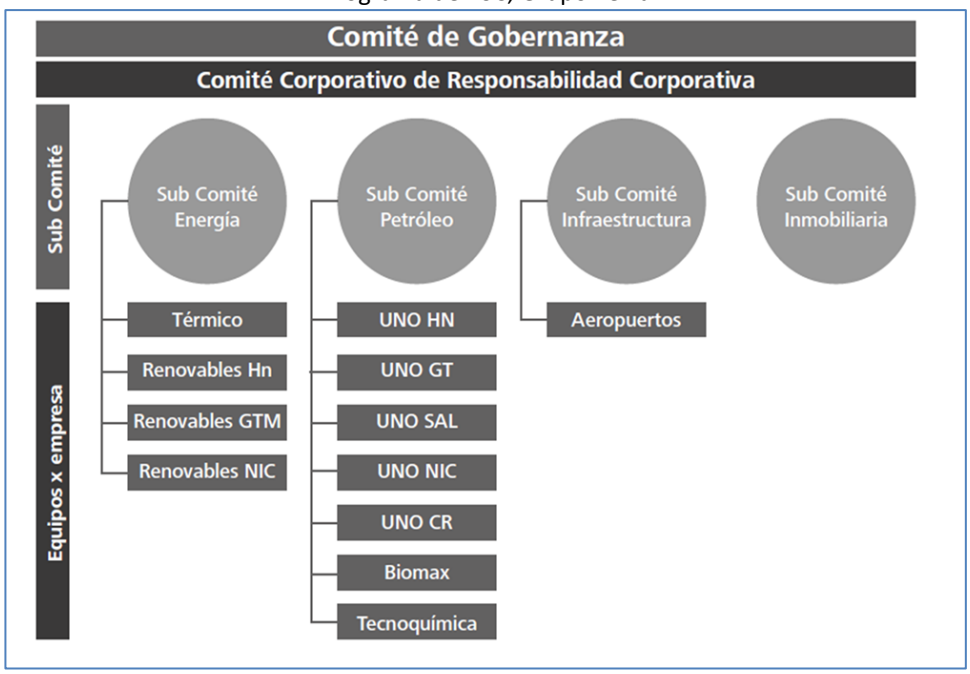
El parque eólico ha generado más de 6,000 empleos, con preferencia a personal de las comunidades cercanas. Ambientalmente los impactos referidos son:

- Más de 100 mil toneladas de CO_2 reducidas al año
- Programa de protección forestal con el ICF
- Plan de educación ambiental en comunidades

El Grupo Terra, cuenta con un Programa de Responsabilidad Social bien estructurado y definido para todas las empresas y sus proyectos. Opera corporativamente, a partir de un Comité de Gobernanza, Sub comités por línea estrategia de negocio y Equipos en cada empresa del Grupo. Realiza acciones en tres dimensiones: económica, social y ambiental.

Gráfico 7.2

Programa de RSC, Grupo Terra

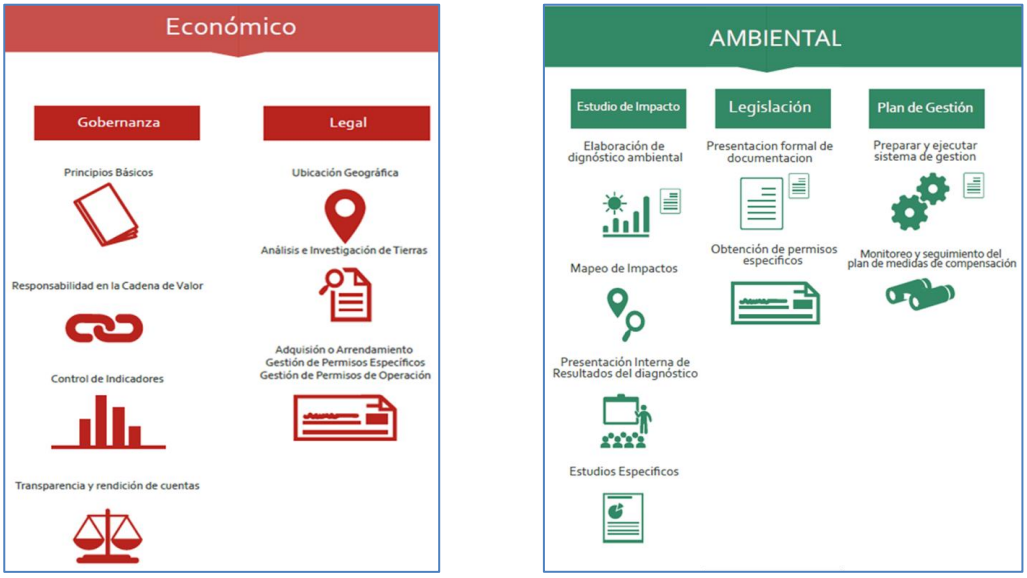


Fuente: Elaboración propia

La gestión de los impactos económicos, se refiere a la propia dinámica del negocio y abarca los aspectos necesarios, según los Principios Básicos de la organización.

Gráfico 7.3

Acciones de Grupo Terra

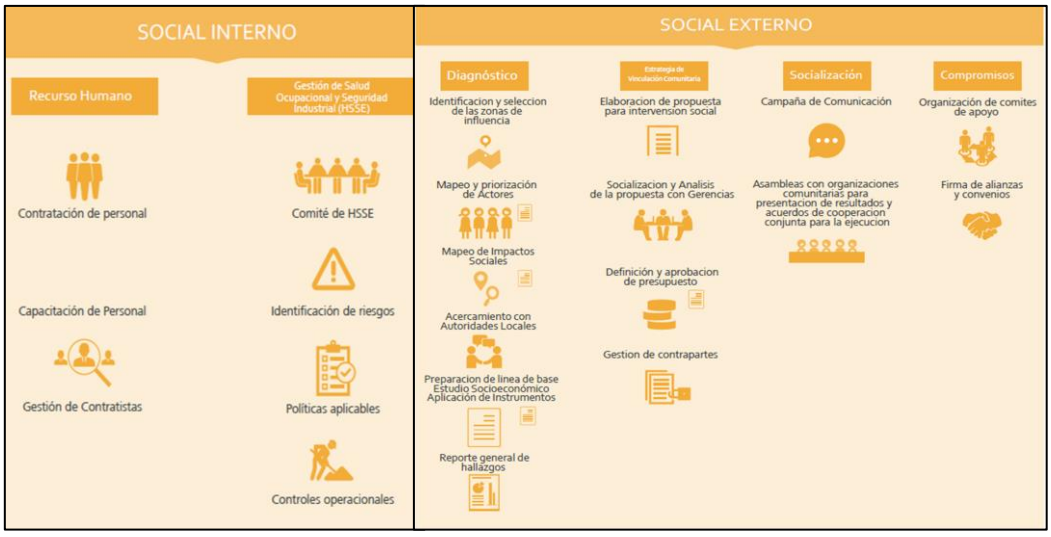


Fuente: Elaboración propia

En la dimensión ambiental, se realiza la medición de los impactos ambientales y una gestión adecuada del recurso natural en referencia con el giro de negocios en cada una de las operaciones.

Gráfico 7.4

Acciones de RSC Grupo Terra



Fuente: Elaboración propia

7.2.1 Demanda, cantidad de clientes y cobertura

En la dimensión social, su primera prioridad es su público interno. Su compromiso también abarca: contribuir al desarrollo de las comunidades en las que operamos.

A pesar de tener un programa bien definido, la aplicación de "Check-List RSC ", en el marco del proyecto: Parque Eólico San Marcos, le asignó un resultado del 85% de cumplimiento.

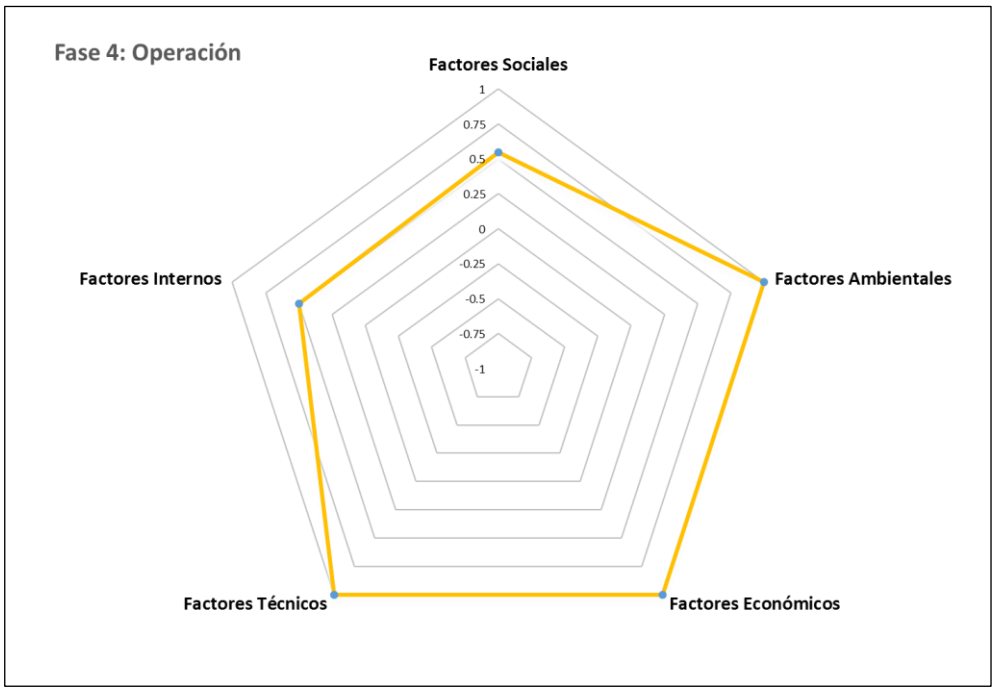
La calificación asignada fue: Aceptable

Representa un nivel aceptable de alineación con los elementos base para el ejercicio de la Responsabilidad Social. Sin embargo, se sugiere elaborar un plan de acción 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.

Gráfico 7.5

Calificación en RSC Parque Eólico San Marcos



Fuente: Elaboración propia

La verificación de evidencias, así como la discusión generada en los talleres de reflexión y análisis participativo sobre los temas observados a partir de la herramienta, permitieron identificar oportunidades de mejora en la implementación de la RSC en la empresa.

Los principales aspectos señalados son los siguientes:

1. Elaborar un Plan de relacionamiento y comunicación con los principales grupos de interés.
2. Desarrollar una línea de base actualizada para los proyectos sociales y ambientales
3. Formular e implementar un Plan de inversión social sostenible
4. Elaborar un Sistema de monitoreo y evaluación
5. Mejorar la integralidad y la vinculación estratégica de los proyectos
6. Fortalecer la gestión interna de los proyectos sociales
7. Fortalecer los principios éticos corporativos a nivel de proyectos
8. Fortalecer procesos de compras con criterios de sostenibilidad

Basado en los resultados del Check List RSC, así como las entrevistas con ejecutivos/as del proyecto Parque Eólico San Marcos, las sesiones de diálogo y reflexiones, se propone un plan de acción de corto y mediano plazo.

Con el objetivo de fortalecer la incorporación de la Responsabilidad Social Corporativa, como estrategia para la sostenibilidad del negocio en el Parque Eólico San Marcos, el siguiente cuadro muestra la lista de acciones sugeridas, identificando los plazos de ejecución.

Tabla 7.4

Acciones sugeridas de RSC en Parque Eólico San Marcos

Plan de acción				
Objetivo: La Gerencia General y/o Comité de Proyectos, aprueban a tiempo los proyectos, para una implementación oportuna.	**Indicadores:**	• Periodo definidos en el año, para la presentación de proyectos. • Formatos estandarizados para facilitar la formulación y evaluación de los proyectos presentados. • Flujograma de presentación y requerimientos bien definido		
Tema de interés:	**Acciones a realizar**	**Actores involucrados**	**Recursos**	**Plazo**
Optimizar la gestión interna para Aprobación de Proyectos Sociales	1.Establecer periodo de presentación de proyectos	Coordinador social-ambiental y gerencia	Reunión	corto
	2.Estandarizar formatos de presentación de proyectos	Equipo Social-ambiental y coordinadores	Reunión	corto
	3.Flujograma de presentación con tiempo(a quien se presenta, comité de proyecto y respuestas oportunas en tiempo)	Equipo Social-ambiental , coordinadores y Gerencia	Reunión	corto
	4.Presentar plan de gestión social-ambiental de parte del equipo social-ambiental .	Equipo Social-ambiental y coordinadores	Reunión . Plan con justificaciones	Febrero (2018) y próximos años Noviembres
	5.Gestion de aprobación de la alta gerencia de plan general	Coordinador social y Gerencia general o Comité de Aprobación	Reunión	Noviembre - Diciembre
	6.Gestionar de forma oportuna la ejecución de cada proyectos	Equipo social, coordinados	Comunicación con administracion y proveedores	Según Cronogramas iniciando en eneros
	7. Elaborar un plan estrategico de proyectos sociales para establecer temas y cantidad de proyectos en prox. 5 años.	Coordinador social-ambiental y gerencia	Reunión	corto

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7.5

Acciones sugeridas de RSC en Parque Eólico San Marcos

Plan de acción				
Objetivo: Elaborar el plan integral de gestión social, que incorpore aspectos económicos y ambientales.	**Indicadores:**	• Plan de gestión social elaborado. • Marco lógico como complemento del plan, elaborado y aprobado. • Sistema de monitoreo elaborado y funcionando. • Recopiladas experiencias y aprendizajes		
Objetivo por tema de interés	**Acciones a realizar**	**Actores involucrados**	**Recursos**	**Plazo**
Plan integral, monitoreo y gestión de conocimiento en la gestión social	1.Taller de 1 día, para identificar objetivos, estrategias y líneas de acción para el plan de gestión social	Alejandro, Xenia y Francisco, Comité de RSC y Energía Renovable	Taller de 1 día, en Tegucigalpa	corto / Febrero
	2.Sistematizar lo que tenemos y logramos como base del plan de gestión social	Gustavo, Patricia y coordinadores de sur y norte	1 semana de tiempo laboral	corto / Febrero
	3.Elaborar el plan de gestión social para 2018 a- 2023	Alejandro, Xenia y Francisco, Comité de RSC y Energía Renovable	Taller de 3 días	corto / Marzo
	4.Elaborar un POA para el 2018	Alejandro, Xenia y Francisco, Comité de RSC y Energía Renovable	Taller de 3 días	corto / Marzo
	5.Elaborar TdR para desarrollar un sistema de monitoreo y evaluación a nuestra medida	Alejandro y Xenia	Reunión	corto / Marzo
	6.Elaborar un sistema de monitoreo y evaluación.	Consultor, bajo supervisión de Alejandro y Xenia	Fondos para consultoría, condiciones para el sistema tiempo laboral	Contratación Abril finaliza en Julio

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7.6

Acciones sugeridas de RSC en Parque Eólico San Marcos

Plan de acción				
Objetivo: Desarrollar la línea base para los proyectos sociales	**Indicadores:**	• Elaborada Línea de base para los proyectos sociales • Seleccionados XX proyectos a los cuales se seguirá apoyando. • Elaborada estrategia de cierra y salida para los proyectos no priorizados.		
Objetivo por tema de interés	**Acciones a realizar**	**Actores involucrados**	**Recursos**	**Plazo**
Línea de base para los proyectos sociales	1.Identificar los proyectos para medir la línea base	Alejandro, Xenia, equipo social y ambiental, Jefe de planta y consultor(a)	Fondos para consultoría, Tiempo laboral del personal	Abril y Mayo
	2. Definir el alcance de la medición (basado en lo existente o los históricos)	Alejandro, Xenia, Francisco, Gerencia de operaciones	Reuniones tiempo laboral del personal	Junio
	3. Establecer indicadores comunes a partir de indicadores en cada proyecto, para optimizar levantamiento programático de línea de base	Alejandro, Xenia, equipo social y ambiental	Taller de 1 día Tiempo laboral del personal	Junio
	4. Levantar linea de base y elaborar un diagnóstico basado en los indicadores	Consultor, bajo supervisión de Alejandro y Xenia	Fondos para consultoría, Tiempo laboral del personal	Julio - Agosto
	5.Realizar una evaluación de los proyectos implementados hasta la fecha, para definir a cuales se seguirán apoyando	Alejandro, Xenia, Francisco, Gerencia de operaciones y Gerencia General	Reunión en Tegucigalpa	Agosto

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7.7

Acciones sugeridas de RSC en Parque Eólico San Marcos

Plan de acción				
Objetivo: Fortalecer Programa de ética corporativo a nivel de Proyecto.	Indicadores:	Código actualizado y aprobado a nivel de proyecto. Colaboradores de plantas capacitados en un 100% Cada planta cuenta un código de ética en sitio accesible.		
Objetivo por tema de interés	Acciones a realizar	Actores involucrados	Recursos	Plazo
Programa de ética a nivel de los proyectos	1.Revisar el código de ética, para hacerlo aplicable al proyecto (a nivel de un manual/0 decálogo).	Coordinación RSC RR. HH	Reunión entre equipo corporativo y coordinación de proyectos	1 mes
	2.Elaborar instrumentos prácticos como manuales y/0 decálogos sobre principios éticos, aplicados a proyectos.	Coordinación RSC RR. HH	Fondos para diseño, reproducción y divulgación de materiales	2 meses
	3. Capacitación a nivel técnico en cada proyecto, refrescando el código el mecanismo de quejas, personas encargadas recepción de quejas.	Coordinación RSC RR. HH	Taller teórico práctico de capacitación	3 meses
	4. Facilitar el acceso del código de ética en físico y en digital, (replicar las acciones desarrolladas a nivel corporativo en las sedes de los proyectos).	RR. HH	Material Impreso Material digital	6 meses

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 8
Principales Reflexiones y Aprendizajes

Aplicada la herramienta a las empresas indicadas y a partir de los resultados de las sesiones finales de evaluación e intercambio de ideas sobre los resultados alcanzados, se obtuvieron un conjunto de elementos que, ordenados por tema de interés sobre la herramienta, permite identificar las principales reflexiones y sugerencias de mejora identificadas.

8.1 Sobre el contenido de la Herramienta

- El contenido puede orientar la transición de RSC hacia la sostenibilidad, pero para ello se pueden actualizar los conceptos correspondientes, en ese sentido, en el anexo A, se presenta una nota conceptual que enfoca aspectos de RSC, evolución de la economía, desarrollo, empresa y sostenibilidad, documento base, sobre el cual, se podría adicionar en la misma plataforma de la herramienta, un menú con material de apoyo, el cual podría desplegarse, de la misma manera como sucede con el pequeño instructivo para la aplicación de la herramienta.
- Para contribuir a mejorar la contextualización de la RSC en empresas del sector de energía eléctrica, y complementar las reflexiones y sugerencias que se deriven de la aplicación de la herramienta, en el anexo B, se presenta una recopilación de 17 casos de buenas prácticas de empresas generadoras de energía de Guatemala, publicada por AGER, con la colaboración de CENTRARSE de Guatemala. Como material complementario al presente documento, en formato “Pdf”, se presenta el documento indicado, que es de acceso público, sugerido como un valioso material de consulta.
- Para ampliar la aplicación de la herramienta, en proyectos de diferentes fuentes de generación energética (eólica, hídrica, geotérmica y solar), basado en la experiencia del proyecto piloto realizado, se realizó (donde es pertinente), una adaptación de la batería de preguntas, presentada en archivo adjunto al presente documento. No obstante, se recomienda, realizar un esfuerzo adicional, para hacer una revisión detallada, y en consulta con especialistas de cada subsector, contextualizar algunas preguntas, como es el caso, en la que se refiere a “consecuencias de la intervención aguas abajo…”, expresión lógica para una hidroeléctrica, pero no para una generadora eólica de energía.
- La aplicación de la herramienta, también permitió complementar la formulación de preguntas en la categoría de “Factores económicos”, con la finalidad de evidenciar aspectos como la valoración financiera del riego y sobre la rentabilidad social y ambiental, de las iniciativas que se realizan, en el marco del proyecto.
- Se puede complementar la herramienta, incluyendo una opción, que permita obtener reportes sobre la aplicación de la misma, en cada proyecto. Sobre esa base se podría generar, una matriz para el seguimiento a las acciones derivadas de la aplicación de la herramienta. En el anexo C, se presenta un formato base, a manera de sugerencia, basado en los planes de acción generados en la aplicación de la herramienta con las empresas, que participaron en el presente proyecto piloto.

- Adicionalmente a ello, la aplicación del proyecto con empresas en la región, permitió establecer algunos aspectos, que fueron temas de interés para casi todas las empresas y que fueron la base para proponer oportunidades de mejora, para la incorporación de la RSC en los proyectos. En el anexo D, se presenta un resumen descriptivo de estos temas, a manera de insumos para la reflexión con otras empresas, en futuras aplicaciones de la herramienta.

8.2 Sobre la Herramienta

- La herramienta es práctica, de fácil acceso y concreta. Muestra puntos fuertes, puntos débiles y ayuda a establecer oportunidades de mejora.
- Ayuda a la reflexión, análisis e impacta significativamente, para fortalecer las capacidades multidisciplinarias, basado en un enfoque de RSC.
- La herramienta podría incorporarse como parte de los sistemas de gestión de los proyectos de energía.
- La herramienta puede usarse cada año y ser un instrumento de monitoreo para determinar el avance en el proceso.
- Es buena la herramienta, pero al ser “un medio y no el fin”, es necesario que sea parte de un proceso para diagnóstico e identificación de oportunidades para mejoras.

8.3 Sobre el Proceso para la Aplicación de la Herramienta

- La aplicación de la herramienta, acompañado de sesiones de reflexiones, análisis de resultados y verificación de documentos, fue un proceso efectivo, para orientar en la transición de RSC hacia la sostenibilidad corporativa.
- Enriquecedor el proceso para las organizaciones de INTEGRARSE y las empresas.
- Los resultados, fortalecerán las alianzas de empresas, gobiernos locales y sociedad civil para mayor sostenibilidad de los proyectos.
- La aplicación de la herramienta, requiere responder las preguntas con sinceridad, entendimiento cada pregunta y con criterio técnico, para que sea de utilidad.
- Aplicar la herramienta con más de un proyecto de un mismo grupo empresarial, permitirá desarrollar medidas corporativas de mejora en sus proyectos desde la RSC.
- El taller aterriza en la realidad, les sacude y ayuda a establecer oportunidades de mejora a nivel estratégico, planes de gestión social y monitoreo para los proyectos.
- El trabajo práctico y el sentido lógico del proceso, les deja un aprendizaje nuevo, además, les permitió retomar temas de planificación (indicadores, objetivos, etc.).

- Si bien la herramienta es para uso autónomo, sería ideal que las mediciones previstas, estén acompañadas por personal de las organizaciones de INTEGRARSE, como facilitadores/as, con conocimiento en el tema de RSC.
- Es deseable, que las organizaciones de la Red INTEGRARSE, en Centroamérica, prevean en complemento a la aplicación de la "Check List RSC", acciones de asesoría y acompañamiento, a las empresas, para dar seguimiento a las propuestas de mejora y facilitar el empoderamiento de la RSC.

8.4 Oportunidades de mejora en la Herramienta

- Algunas preguntas llevan términos que requieren de una interpretación previa (ej. planes de gestión social). Así también, algunas otras preguntas, contienen dos aspectos en una sola expresión, lo que dificulta obtener una respuesta concreta. La revisión y actualización de la batería de preguntas, permitió aclarar los términos observados.
- Es recomendable que la aplicación de la herramienta, permita guardar los resultados de diagnóstico de cada proyecto, para compararlo con otra aplicación en el futuro, ello facilitará el uso de la herramienta, como base para el monitoreo de los cambios propuestos. Esta función, deberá ser programada desde la plataforma donde se encuentra la herramienta.

Capítulo 9
Conclusiones y Recomendaciones

- La herramienta es buena y durante su implementación se validó su flexibilidad y utilidad, quedando a satisfacción de las empresas y organizaciones en las que se aplicó. Sin embargo, no se debe olvidar que al ser “un medio y no el fin”, es necesario que sea parte de un proceso integral de diagnóstico verificado, reflexión y diálogo, debe concluir en la identificación de oportunidades de mejoras, plasmadas en un plan de acción.
- Se proponen insumos conceptuales y mejoras técnicas en la batería de preguntas, elementos sugerido como insumos, para que se incluyan mejoras en la herramienta, accesible desde la misma plataforma.
- La aplicación de la herramienta, combinada con un proceso participativo de sensibilización, autodiagnóstico, reflexión e identificación de mejoras, se enriqueció con la verificación de evidencias, aspecto que le dio mayor objetividad a la calificación de cada pregunta, planteada en la batería de preguntas. En ese sentido, fue de mucha utilidad, enviar previamente al autodiagnóstico, una lista base de documentos, considerados como fuetes de verificación, para los aspectos abordados en cada pregunta. En el anexo D, se presenta el listado de los documentos mencionados.
- Si bien participaron dos organizaciones de INTEGRARSE en el proyecto, tal como se indica en el convenio esta Red firmó con OLADE, está abierto el acceso a la herramienta y a la experiencia generada con empresas de Guatemala y Honduras, para la aplicación piloto de la herramienta. En ese sentido, se recomienda la divulgación del presente documento y organizar espacios de sensibilización con estas entidades de esta red, presentándoles los resultados alcanzados y fortaleciendo capacidades de sus técnicos como facilitadores/as, para incorporar la herramienta y la lógica del taller (de autodiagnóstico, reflexiones y plan de mejoras), como parte de su oferta de valor a las empresas y proyectos del sector energía en sus respectivos países.

Anexo A

Nota Conceptual Evolución de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) “Desarrollo, Empresa y Sostenibilidad”

Entre 1983 y 1987, Naciones Unidas produce el informe Bruntlandt: Nuestro Futuro Común, el cual concluye con una definición que cambió el mundo: "el Desarrollo sostenible considera la satisfacción de las necesidades de la generación actual, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades". A inicio del año 2000, tras analizar el crecimiento de la población y la tendencia de consumo desmedido de recursos, llevo a que, desde la Organización de Naciones Unidas, se concreten compromisos mundiales como las Metas del Milenio (ODM), la visión 2050 y otros marcos para el accionar del sector público, sector privado y de la sociedad civil.

Sobre esa base, a nivel mundial, se han promovido y difundido varias Normativas Internacionales que complementan el accionar de los gobiernos para alcanzar el desarrollo, y que orientan el accionar del sector empresarial, extendiendo sus acciones más allá de la misma empresa e invitándole a operar en alianza con diversos actores del sector público, tanto local como central, así como con la sociedad civil y las mismas comunidades. Entre estas normativas globales destacan: Declaración Tripartita de Principios sobre Empresas Multinacionales y Política Social de la OIT; Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos, ONU; Pacto Global, ONU; Directrices para Empresas Multinacionales, OCDE; Guía sobre Responsabilidad Social, ISO26000; Sistema Global para reporte de sostenibilidad, GRI, entre otras que también se promovieron para sectores específicos de la economía.

En los últimos años se presenta un cambio en el comportamiento empresarial especialmente de grandes corporaciones y desde ellas trasciende hacia todo el sector y las cadenas de valor, se habla de un cambio del postulado básico de una empresa que dice "la misión central de una empresa consiste en maximizar el retorno económico y la inversión[2]" evolucionando hacia una nueva misión relacionada con su vinculación y el impacto que generan sus acciones en la sociedad y el medio ambiente, lo cual deriva en una nueva racionalidad y modelo de gestión, donde la "ética y sostenibilidad" son valores relevantes para la rentabilidad de los negocios.

Las reflexiones propuestas por Ricardo Abramovay[3], refieren que un modelo intensivo de economía (producción y consumo) NO es una alternativa ante el crecimiento mundial, pues generará una gran desigualdad en términos de ingresos, energía, educación, salud, entre otros aspectos relevantes del desarrollo social. El incremento en la producción y consumo (propuesto por un grupo de líderes), como estrategia para superar la desigualdad y la pobreza, generará grandes problemas como: la ruptura de los límites en los ecosistemas que proveen servicios a la sociedad, acentuando el hecho que el crecimiento económico no es lo más importante para el desarrollo.

Por esa razón es vital, se inició un cambio hacia una nueva economía, donde se respetan y se gestionan de manera sostenible, los recursos y el bienestar, promoviendo la influencia social en la formulación de políticas y participación equitativa, en modelos empresariales más inclusivos, lo que derivará en una gestión que no solo mida su rentabilidad por números, sino también por los impactos en la sociedad y medio ambiente, centrando la ética como base en la toma de decisiones.

2 Milton Friedman, premio Nobel de Economía, 1976
3 "Más allá de la economía verde", mayo del 2013.

La transición hacia una nueva economía, es inminente, la evolución de la RSC hacia la sostenibilidad corporativa, el surgimiento de normativas internacionales como GRI, ISO 26000, Pacto Global y más recientemente con el planteamiento de los ODS, ubicando en el 17º objetivo a las alianzas público privadas, proponen como estrategia la cooperación entre empresa, gobierno y sociedad civil, para buscar soluciones a problemas sociales y ambientales, que contribuirán al desarrollo sostenible.

En septiembre del 2016, la Organización de las Naciones Unidas, conjuntamente con los gobiernos, la sociedad civil y representantes del sector privado, para aprovechar el impulso generado por los logros con las Metas del Milenio (ODM), establecieron los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que conforman una nueva agenda global, que orientará las estrategias públicas y privadas de desarrollo, hasta el 2030.

La agenda "Post-2015", generada a partir de los ODS, invita a gobiernos y especialmente al sector privado (ver ODS No. 17), para avanzar en temas generales como: pobreza, salud, lucha contra el hambre, educación, genero e inclusión, entre otros; así como también en temas más específicos como: agua y saneamiento, trabajo decente, energía limpia, producción responsable, entre otros, que se refieren más al actuar empresarial y a sectores productivos como la generación de energía eléctrica. Por ello, se espera que las empresas, pueden utilizar los ODS, como marco para orientar sus estrategias de negocios y sus proyectos, alineándolas con compromisos globales de desarrollo, lo que se traducirá, en buenas prácticas de RSE y de sostenibilidad corporativa.

Gráfico A.1

Objetivos de Desarrollo Sostenible

Fuente: Web de Naciones Unidas sobre las ODS

Todas estas tendencias y corrientes, han llevado a concretizar la sostenibilidad corporativa, como un nuevo enfoque de negocios, que persigue "Crear valor a largo plazo, para los diversos grupos de interés, mediante el aprovechamiento de oportunidades y la gestión eficaz de los riesgos inherentes al desarrollo económico, medioambiental y social[4].

La sostenibilidad en una organización implica la implementación de un modelo de gestión de triple utilidad (Triple Bottom Line), la cual es una estrategia de negocios basada en la sostenibilidad, que requiere pensar y actuar en las tres dimensiones: ambiental y social con la misma excelencia que se trabaja en la dimensión económica. Este modelo de negocios, implica trabajar "de adentro hacia afuera" y establece una nueva forma de hacer negocios.

De acuerdo con Kania y Kramer[5], el impacto colectivo es una estrategia para resolver necesidades o problemas sociales que persigue incrementar el impacto mediante un proceso centrado en impulsar la colaboración entre diferentes organizaciones y el progreso hacia objetivos colectivos. Por ello se buscan propuestas que generen un mayor impacto colectivo, lo que implica: entendimiento sistémico de lo local, reconocimiento de que la solución requiere de diversos programas y aportes de diversas fuentes.

Los factores de éxito para generar cambios a través del impacto colectivo, resaltan:

1. Una agenda común, donde todos los participantes tengan una visión compartida del problema social.
2. La medición compartida, que ofrezca una medición de resultados en forma coherente entre todos los participantes, asegura que los esfuerzos permanezcan alineados.
3. Actividades complementarias, las actividades de los participantes deben ser diferenciadas, pero sin dejar de ser complementarias y estar coordinadas.
4. Comunicación continua, se requiere comunicación abierta y constante entre los participantes para construir confianza.
5. Organización "back-bone", se requiere de una organización específica para servir como eje central del proceso, con un conjunto especifico de capacidades para coordinar la participación de los diferentes participantes que conforman el colectivo.

Por todo ello, el cambio social a gran escala requiere de una amplia coordinación intersectorial, y el impacto colectivo se refiere al compromiso de un grupo de actores de distintos sectores que comparten una agenda común para resolver un problema social, aspecto que, en la mayoría de los casos, no se cumple pues se opta por dejar que una organización asuma la iniciativa y desde esa perspectiva se logra un impacto (o apenas resultado inmediato) de carácter individual. En ese sentido las principales diferencias entre el impacto individual y el impacto colectivo son:

4 Down Jones Sustainability Index DJSI, 2010
5 http://www.compromisoempresarial.com/carrusel/2012/10/el-poder-multiplicador-del-impacto-colectivo

Tabla A.1

Diferencias entre Impacto Individual e Impacto Colectivo

Impacto individual	**Impacto colectivo**
El problema lo identifica una organización.	El problema lo identifica el colectivo mediante un diagnostico participativo
Las organizaciones trabajan de forma aislada con sus propios indicadores.	Las organizaciones comparten el mismo objetivo e indicadores de medición.
El impacto depende mucho del tamaño de cada organización.	El impacto depende la colaboración entre las organizaciones y su alineamiento.
Los sectores públicos y privados no están coordinados ni colaboran para una buena cooperación.	Las organizaciones trabajan en el marco de una alianza público privada como base para el éxito de la iniciativa.

Fuente: Impacto colectivo, Kania – Krames

El desarrollo de proyectos con enfoque de impacto colectivo, genera precedentes de una relación social más sostenible, pues contribuye a generar confianza entre las organizaciones de los sectores representados al facilitar el conocimiento mutuo y el intercambio de experiencias en el marco de abordar un problema social, teniendo una visión común para solucionarlo.

Anexo B

17 Casos de RSC en Empresas Generadoras de Energía

Gráfico B.1

AGER - Hidroeléctricas Casos de Buenas Prácticas

Fuente: Elaboración propia

La Asociación de Generadores con Energía Renovable (AGER), es una organización que aglutina a 46 empresas privadas generadoras de energía renovable en Guatemala, las cuales, representan alrededor de 950 MW de plantas en operación y proyectos en desarrollo, además de instituciones, empresas y profesionales dedicados a la investigación y suministros para proyectos energéticos con fuentes renovables.

Con la colaboración del Centro para la Acción de la Responsabilidad Social (CentraRSE), quienes colaboraron en la metodología para la elaboración de esta publicación, lanzaron la primera publicación de Casos de Buenas Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de AGER, que representa una pequeña, pero importante muestra de los programas de RSE de nuestros asociados, que contribuyen día a día a mejorar la calidad de vida de miles de guatemaltecos.

Es en ese marco de posicionamiento de las energías renovables que surge la idea de proyectar de la forma más amplia posible, los beneficios sociales y económicos que la instalación y operación de empresas que producen energía, con fuentes renovables aportan al país, pero específicamente a la población de sus áreas de influencia directa.

(*) Ver en: http://ager.org.gt/wp-content/uploads/2018/05/casosfinalesartesvweb.pdf

Anexo C

Temas de Interés para Mejorar la Incorporación de la RSC en Proyectos de Energía Eléctrica

Cuadro D.1

Temas de Interés para Mejorar la Incorporación de la RSC en Proyectos de Energía Eléctrica

No.	Tema	Breve Descripción y/o referencias
1	Mapeo integral de los principales problemas sociales y ambientales que afectan a la comunidad en el área de influencia.	Permite un mayor entendimiento de la problemática local de modo integral y facilita la orientación y un mayor impacto de las iniciativas que realiza el proyecto.
		Se sugiere, recopilar documentos de planificación local y territorial en las áreas de influencia del proyecto, ello permitirá conocer mejor las necesidades de la población y las acciones que se hayan previsto.
		Establecer oportunidades de complementariedad entre las iniciativas económicas, sociales y ambientales que realiza el proyecto en relación con las necesidades que atienden los planes de desarrollo local y territorial.
2	Elaborar un Plan de relacionamiento con grupos de interés	Este plan se basa en el mapeo y priorización de los principales grupos de interés que tienen relación y/o impactan o se ven impactados, de manera positiva o negativa al proyecto.
		Este plan refleja estrategias y acciones específicas para cada grupo de interés, ordenándolas según sea su interés y capacidad de influencia en el proyecto.
3	Elaborar proyectos para promover el desarrollo local	Basado en las necesidades, pero también reconociendo las potencialidades de las localidades ubicadas en el ámbito de influencia del proyecto, se establecen ideas de proyectos que impacten en el desarrollo local.
		Estas iniciativas podrían concretarse en acciones como, por ejemplo: proyectos turísticos para Agua Santa o proyectos de emprendimiento para el aprovechamiento de "la Ninfa", planta acuática que crece en el embalse de la represa.
		Estas acciones contribuirán a la imagen y prestigio del proyecto como un agente promotor del desarrollo local, lo cual ayudará a generar una red local de cooperación, además permitirá orientar mejor los recursos que se disponen para el desarrollo local.

No.	Tema	Breve Descripción y/o referencias
4	Apoyo al gobierno local para orientar su plan de desarrollo y facilitar mayor atención a las comunidades, en el área de influencia	Aprovechando que la empresa generadora de energía, es uno de los mayores contribuyentes para la Alcaldía Municipal, se podría hacer *"lobbying"* para apoyarle en la actualización e implementación de su plan de desarrollo local, facilitando que preste mayor atención a las comunidades, del área de influencia del proyecto
		Un mayor acercamiento e incidencia en el gobierno local, facilitará más participación de éstas en las iniciativas sociales y ambientales, que el proyecto realiza en favor de la comunidad, además reduce la responsabilidad en la empresa de ser el único preocupado por su desarrollo.
		Basado en el pago anual de impuestos que hace Hidrovacas a la Alcaldía, se puede elaborar conjuntamente, un plan de inversión social para varios años, lo cual daría mayor impacto al recurso que aportará la empresa y una perspectiva más focalizada del desarrollo local al cual se contribuye.
5	Monitoreo de biodiversidad en el área de intervención del proyecto	El proyecto tiene como principal recurso el agua, tanto la que se conserva en el embalse como la que fluye a través de la planta, ello facilita el desarrollo de fauna, flora y recursos forestales en su área de influencia.
		Es recomendable establecer el monitoreo de la biodiversidad que crece y vive en el ámbito del proyecto, ello como base para fortalecer la conservación de recursos naturales.
		Ello no solo servirá para responder a requerimientos de instituciones del Ambiente sino también para visibilizar el valor agregado que, en materia ambiental, genera el proyecto.
6	Acuerdos de cooperación para extender el manejo e impactos en la calidad del agua	Las operaciones que realiza el proyecto facilitan la oxigenación y limpieza del agua que toma del río y que luego de usarla para la generación de energía, la devuelve a su cauce.
		Estas prácticas generan un impacto visible en la calidad de agua, lo cual puede hacerse extensivo a toda la cuenca del río. En ese sentido, es recomendable hacer alianzas con otras hidroeléctricas como INDE e instancias vinculadas al manejo y conservación del agua.

No.	Tema	Breve Descripción y/o referencias
7	Implementar acuerdos de cooperación con comunidades para fortalecer la ejecución y entrega de proyectos de apoyo social	Se puede implementar un formato aplicable a todos los proyectos de apoyo social y ambiental.
		Permitirá hacer visible el detalle de cada iniciativa, tanto en lo referente al aporte de la empresa, como el aporte de contrapartida, local y/o el de otros aliados (si aplica).
		Define condiciones para la ejecución de los proyectos sociales, así como la participación y compromisos de los actores, en la fase de ejecución como posterior a su entrega.
8	Valorizar el beneficio económico que representan las iniciativas de apoyo social y ambiental que realiza el proyecto	Hacer visible no solo los gastos e inversiones que se realizan, sino también el beneficio económico (rentabilidad social) que estas generan o podrían generar.
		Facilita la visibilidad ante los órganos de gobernanza (ej. Junta Directiva), del impacto que genera la RSC que realiza la empresa.
		Ayudará a una vinculación de la estrategia de RSC con las estrategias del negocio de la empresa, lo cual es una base para transitar hacia la sostenibilidad corporativa
9	Documentación de las acciones para apoyo social y ambiental que se realizan en la zona de influencia	Facilita la visibilidad del trabajo que, en materia de apoyo social, realiza el proyecto en favor de sus principales grupos de interés, como, por ejemplo: los niños y niñas de las comunidades en las áreas de influencia.
		Permitirá cuantificar y cualificar las acciones realizadas, los resultados e impacto de las mismas (si es posible establecerlo), haciendo visibles también las condiciones en las que éstas fueron transferidas a las comunidades para su cuidado y mantenimiento.
		Con esta base, se podrán visualizar los temas hacia donde se orienta el apoyo social y analizar su complementariedad con las necesidades y expectativas de los grupos de interés, así como los ejes priorizados en los planes de desarrollo que maneja el gobierno local y las organizaciones de apoyo.

No.	Tema	Breve Descripción y/o referencias
10	Fortalecer los temas de sostenibilidad, ética y transparencia en los órganos de gobernanza del proyecto	Ello puede realizarse de forma gradual, incluyendo el seguimiento de estos temas entre las funciones de instancias de gestión existentes; es el caso del "Comité de Salud y Seguridad Ocupacional (SYSO).
11	Complementar/actualizar el plan de continuidad del negocio ante riesgos de desastres	El plan de continuidad de negocio (PCN) es un instrumento para la gestión de riesgos, que asegura la continuidad del negocio ante un desastre.
		El PCN, define las actividades prioritarias de operación que se deben mantener y resguardar en casos de desastres, calculando los tiempos máximos de interrupción sin perder su posicionamiento en el mercado.
		Incluye estrategias de apoyo, cooperación y tercerización de las operaciones clave, con aliados estratégicos e incluso proveedores, para garantizar la continuidad de negocio aun en periodos de emergencia por desastres.
12	Revisar la incorporación de aspectos de RSC en los procesos y criterios de compras a proveedores.	Prevé incorporar aspectos de RSC como: respeto a Derechos humanos, manejo sostenible de agua, residuos y uso eficiente de energía, etc. entre los requerimientos para la selección de proveedores.
		Esta iniciativa, facilitará la alineación de los principios y valores de RSC que tiene la empresa hacia su cadena de valor, enfocándose en sus proveedores.
13	Fortalecer el comité interno de empresa y colaboradores/as, para que vele por el cumplimiento de políticas de gestión.	Consiste en ampliar las capacidades de gestión de este órgano de gobernanza, fortaleciendo su conocimiento los principios de RSC y valores que, desde su misión y visión, promueve interna y externamente la empresa.
		Ampliar las facultades de este comité para que dé seguimiento a las políticas trasversales de gestión en temas como: ética, transparencia, anticorrupción, respeto a los derechos humanos, sostenibilidad, etc.
14	Resúmenes prácticos de Guías, Normativas y políticas claves para la gestión del proyecto.	Elaboración de documentos sencillos, de uso frecuente y que estén al alcance del personal directivo, técnico y administrativo del proyecto.
		Disponer de esta documentación, facilita la visibilidad y manejo de la información clave para la gestión de proyecto.
		Considera también la impresión y copia de documentos completos (como normativas marco y estudios) para ponerlos a disposición del personal que realiza la gestión productiva, social y ambiental del proyecto.

Fuente: Elaboración propia

Anexo D

Lista de Documentos para la Etapa de Verificación como Apoyo en la Aplicación de “Check List RSC”

La aplicación de la herramienta “Check List RSC” se ha enriquecido, a través de su aplicación, acompañada de un proceso participativo, de autoevaluación, verificación de evidencias, análisis de situación y definición de un plan de acción, como base para mejorar la incorporación de buenas prácticas de Responsabilidad Social, para la sostenibilidad de los proyectos y las empresas, generadoras de energía eléctrica.

Para la etapa de verificación de evidencias, se recomienda que la empresa se prepare, compilando la documentación necesaria y estableciendo, si fuera el caso, una referencia de la documentación faltante o pendiente de actualizar. Como apoyo para este proceso, adjunto se presenta una lista básica de documentos, que posiblemente se requerirán, para la etapa de verificación, organizados por fase del proyecto.

Tabla E.1

Tabla básica de documentos para fase de análisis de factibilidad

Fase del proyecto	Documentos sugeridos
Análisis de factibilidad	Informe de evaluación de políticas gubernamentales, capacidad de las instituciones relevantes y riegos políticos en la zona de influencia.
	Informe de evaluación de los riesgos sociales más relevantes para el proyecto.
	Reporte de evaluación de los riesgos e impactos medioambientales relevantes para el proyecto.
	Informe de evaluación de los riesgos y oportunidades financieras relevantes para el proyecto incluyendo los costos y beneficios de la inversión, así como de escenarios de sensibilidad.
	Reporte sobre evaluación de la factibilidad técnica del proyecto.

Fuente: Elaboración propia

Tabla E.2

Tabla básica de documentos para fase de diseño del proyecto

Fase del proyecto	Documentos sugeridos
Diseño del proyecto	Estrategia de relacionamiento con los grupos de interés, acorde a sus expectativas y prioridad de vinculación.
	Análisis de los impactos sociales temporales y permanentes generados por la empresa y los principales proveedores, en la etapa de construcción.
	Informe sobre evaluación de oportunidades para contribuir al desarrollo social de las comunidades a través de programas de inversión social y filantropía estratégica.
	Análisis de impactos sociales y económicos de los reasentamientos previstos por el proyecto.
	Mapeo y análisis de comunidades indígenas en el ámbito del proyecto, estableciendo los impactos potenciales en sus usos, costumbres, identidad y sensibilidades culturales.
	Reporte sobre evaluación del patrimonio cultural e histórico existente en el área del proyecto, incluyendo el registro de los sitios, impactos posibles y alternativas para asegurar la integridad de los mismos.
	Línea de base socioeconómica y ambiental del proyecto.
	Análisis sobre la capacidad de las instituciones públicas para proveer servicios básicos de infraestructura, salud y educación en el ámbito de influencia.
	Análisis del impacto en materia de Derechos Humanos que tendrá el proyecto.
	Análisis del impacto ambiental del proyecto y de sus proveedores.
	Estudio del impacto en los recursos hídricos, que tendrá el proyecto en su ámbito de influencia.
	Políticas, procesos e instrumentos de evaluación para la gestión de los riesgos corporativos, políticos y del sector público, el cumplimiento de los criterios de gobernanza y de responsabilidad social en el ámbito del proyecto.
	Reporte sobre la evaluación de las principales necesidades y riesgos en la cadena de suministro, incluyendo proveedores locales, mano de obra local, etc.
	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.

Fuente: Elaboración propia

Tabla E.3

Tabla básica de documentos para fase de construcción

Fase del proyecto	Documentos sugeridos
Construcción	Reportes de monitoreo, sobre la implementación de planes de relacionamiento con los grupos de interés.
	Reportes de monitoreo a la implementación de políticas sociales, económicas y ambientales, para gestión de impactos internos y externos del proyecto.
	Reportes de monitoreo, sobre 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.
	Acuerdos con las comunidades 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.
	Reportes de monitoreo a los 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.
	Reportes de monitoreo a los planes de gestión ambiental los cuales incluyen los compromisos adquiridos durante los procesos de consulta y aquellos productos de los estudios de impacto ambiental.
	Reportes de monitoreo a los planes y programas para el monitoreo de la biodiversidad durante la construcción del proyecto.
	Reportes de monitoreo y gestión adecuada de la erosión y sedimentación generada producto del desarrollo del proyecto.
	Reportes 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.
	Reportes de monitoreo sobre los planes y procesos para la gestión de residuos, ruido y calidad del aire producto de los procesos constructivos y la operación del proyecto.
	Reportes de monitoreo para la gestión de recursos hídricos en el ámbito de influencia del proyecto.
	Reportes de monitoreo para los procesos y planes relacionados con la seguridad de las instalaciones incluyendo los requerimientos de salud y seguridad ocupacional colaboradores y contratistas.
	Reportes de monitoreo a políticas y procesos para garantizar el proceso de adquisición de bienes y servicios de forma eficiente, transparente, ética y oportuna.
	Actas de contratación, que incluyen criterios de sostenibilidad y anticorrupción en la selección y calificación de los proveedores.

	Reportes de monitoreo a las políticas, planes y prácticas de recursos humanos alineadas con los derechos laborales, nacional e internacionalmente reconocidos.
	Reportes de monitoreo a 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.
	Informes de auditorías periódicas para el monitoreo de las inversiones, los gastos de operación del proyecto y los flujos de ingresos, pudiendo hacer frente a las obligaciones adquiridas.
	Reportes de monitoreo sobre el mantenimiento de los activos de la central hidroeléctrica para garantizar el cumplimiento de los contratos de producción y suministro.

Fuente: Elaboración propia

Tabla E.4

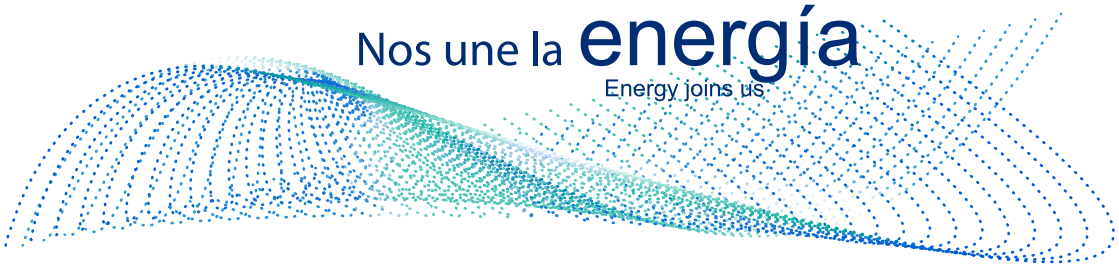
Tabla básica de documentos para fase de operación

Fase del proyecto	**Documentos sugeridos**
Operación	Reportes de monitoreo a la implementación de planes y procesos para la comunicación e información de las partes interesadas.
	Reportes de monitoreo a la implementación de planes de gestión social que han sido implementados, incluyendo las iniciativas de inversión social y filantropía estratégica.
	Reportes de monitoreo al plan de reasentamiento y la gestión de sus impactos.
	Reportes de monitoreo a los planes de atención a comunidades indígenas, de acuerdo a los compromisos, intereses y preocupaciones manifestadas durante las etapas de diseño y construcción.
	Reportes de monitoreo a los compromisos derivados del consentimiento de las comunidades indígenas ubicadas en el área de influencia directa del proyecto.
	Reportes de monitoreo a la gestión del patrimonio cultural e histórico, reflejando evidencia (si fuera el caso) de daños directos o indirectos generados por el proyecto.
	Informes de auditorías rutinarias a los procesos de compras y contrataciones.
	Reportes de auditorías periódicas, para el monitoreo de los costos de operación del proyecto y los flujos de ingresos, evidenciando el cumplimiento de las obligaciones financieras adquiridas, pagos y compromisos, incluidos los sociales y ambientales.
	Acta de aprobación de la 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 complimiento de las políticas de sostenibilidad, anticorrupción, comportamiento ético, transparencia, etc.

Fuente: Elaboración propia

Notas: En algunos casos, se mencionan de forma reiterativa los mismos documentos, pero en diferentes etapas del proyecto, ello obedece a la posibilidad de ver las listas por separado.

Muchos documentos de monitoreo, con la información actualizada, son válidos para una o más fases del proyecto



@OLADEORG

/OLADE

Organización Latinoamericana de Energía OLADE

OLADE Organización Latinoamericana de Energía

Av. Mariscal Antonio José de Sucre N58-63 y Fernández Sálvador
Edificio Olade, Sector San Carlos

Casilla 17-11-6413
Quito - Ecuador

Telf: (593 2) 2598 122 / 2598 280
Fax: (593 2) 2531 691

olade@olade.org
www.olade.org