

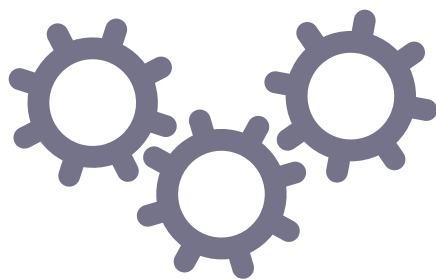


---

# LICENCIA SOCIAL PARA OPERAR: GUÍA PARA LA GESTIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE

---

2016



**ÁREA  
EMPRESARIAL**

RELACIONES CON LA COMUNIDAD E INVERSIÓN SOCIAL

**Sumarse**

© **SUMARSE, 2016**

Autor: Sumarse

Diseño y maquetación: TONIC Estrategias Responsables de Negocio

Edición: 2016

Panamá, Panamá



Esta publicación cuenta con la colaboración de la Cooperación Española a través de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID). El contenido de la misma es responsabilidad exclusiva de Sumarse y no refleja, necesariamente, la postura de la AECID.



*La competitividad de una empresa y la salud de las comunidades donde opera están fuertemente entrelazadas. Una empresa necesita una comunidad exitosa, no sólo para crear demanda por sus productos, sino también para brindar activos públicos cruciales y un entorno que apoye al negocio. Una comunidad necesita empresas exitosas que ofrezcan empleos y oportunidades de creación de riqueza para sus ciudadanos.”*

*Michael E. Porter y Mark R. Kramer  
2011*



## AGRADECIMIENTOS

---

Desde Sumarse queremos agradecer a todas las empresas que han sido parte de este primer grupo de trabajo sobre Licencia Social para Operar:

- AES
- Café de Eleta
- CEMEX
- Cervecería Nacional
- Suez
- ENSA
- ETESA

Adicionalmente, agradecemos al facilitador de la Mesa de Licencia Social para Operar, Juan Carlos Córdoba, la metodología, buenas prácticas y experiencia compartidas durante las sesiones de trabajo.



## PRÓLOGO

---

Todo ser humano que vive en sociedad tiene expectativas sobre su propia vida, tiene sueños: una casa y una familia ideal, un trabajo satisfactorio y por supuesto una comunidad armoniosa en la que vivir.

Ese concepto soñado de comunidad gira en torno a factores importantes que generan estabilidad emocional, tales como seguridad, paz, buena convivencia, accesibilidad a servicios básicos, entre otros.

Las empresas son parte del tejido social de las comunidades, y sus operaciones y decisiones diarias tienen impactos directos e indirectos en la vida de cientos o miles de personas continuamente.

La Licencia Social para Operar es un mecanismo que permite establecer relaciones sanas y fluidas con personas, comunidades y entidades que tienen la posibilidad de influir positiva o negativamente en las actividades empresariales.

La relación de una empresa con el entorno en donde opera es una relación vista a largo plazo, que requiere de conocimiento, de inversión de tiempo, de diálogo, transparencia y respeto.

Esta relación empresa-comunidad, entre algunos otros aspectos, es lo que presentamos en esta publicación, la cual es producto del interés de un grupo de empresas miembro de Sumarse, que se reunieron y compartieron

durante 6 sesiones de trabajo sus experiencias en el manejo de relaciones con comunidades y actores clave.

Lo que ofrecemos en esta guía es una metodología ordenada, sistemática y validada, a la luz de las recomendaciones de la Corporación Financiera Internacional (IFC por sus siglas en Inglés) y basado en las prácticas más comunes de empresas y expertos panameños en la materia.

Este documento permite esclarecer:

- ¿Qué es la Licencia Social?
- ¿Por qué es importante para las empresas?
- ¿Cómo se gestiona?
- ¿Qué beneficios aporta al negocio?

Tengamos presente que toda “licencia” está condicionada a la implementación de prácticas responsables, buen manejo de las relaciones, cumplimiento de normativas y expectativas. Y que la misma es “revocable” debido a que la percepción de los actores clave y comunidades es variable conforme al comportamiento de la empresa, sus colaboradores y proveedores, e incluso por factores externos a estos actores.

Con este documento queremos contribuir a la comprensión de esta materia tan relevante para el éxito de las operaciones empresariales.

**Teresa de Alfaro**  
*Directora Ejecutiva de Sumarse*



# ÍNDICE

---

<b>5</b>	<b>LICENCIA SOCIAL: CONCEPTUALIZACIÓN</b> Importancia y beneficios de la LSO Proceso para la Licencia Social Regulaciones y Normativas
<b>9</b>	<b>ACTORES CLAVE: MAPEO, CARACTERIZACIÓN Y SEGMENTACIÓN</b> Mapeo de actores clave Caracterización de actores clave Segmentación de actores clave
<b>13</b>	<b>DIVULGACIÓN DE LA INFORMACIÓN</b>
<b>15</b>	<b>CONSULTA CON COMUNIDADES Y ACTORES CLAVE</b>
<b>17</b>	<b>ASOCIACIÓN ESTRATÉGICA CON ACTORES SOCIALES</b>
<b>19</b>	<b>NEGOCIACIÓN CON ACTORES CLAVE</b> Los representantes de la empresa El lugar de la negociación La metodología Las reglas
<b>21</b>	<b>GESTIÓN DE LA LICENCIA SOCIAL</b> Plan de relación con actores clave Mecanismo de reclamación y quejas Gestión participativa Vinculación de cadena de valor Inversión social estratégica
<b>26</b>	<b>MONITOREO Y EVALUACIÓN</b>
<b>28</b>	<b>EN RESUMEN</b>
<b>29</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>



## LICENCIA SOCIAL: CONCEPTUALIZACIÓN

Hablar de Licencia Social es hablar del respaldo o visto bueno que reciben las empresas por parte de las comunidades, sean urbanas o rurales, y de otros actores sociales, para desarrollar sus operaciones o proyectos. La Licencia Social para Operar no es un certificado que pueda tramitarse en ninguna institución gubernamental. Es parte intrínseca de un modelo de gestión de negocio que responde al auténtico enfoque de RSE, dado que una empresa no puede considerarse socialmente responsable si no considera, evalúa y gestiona los impactos que sus operaciones puedan ocasionar en la sociedad y en el ambiente.

La Licencia Social para Operar (LSO) es, por tanto, un término comúnmente utilizado para identificar las acciones que implementan las empresas en el manejo de relaciones con actores clave externos, que tienen suficiente influencia en un entorno para afectar o beneficiar las operaciones empresariales.

Por tanto, el respaldo de los actores clave y de las comunidades en las que operan es un aspecto del desarrollo de las operaciones comerciales que cada día cobra mayor relevancia en las empresas.

La Licencia Social para Operar es también un elemento que contribuye a mejorar la reputación de la marca, garantizando con esto relaciones favorables con actores sociales, tanto del sector público, como del privado y de la sociedad civil.

Comúnmente los negocios se establecen en comunidades y zonas, sin contemplar que entran a ser parte de un conjunto social muy diverso. A la vista de la Licencia Social, las empresas no pueden verse como un ente aislado y desconectado del tejido social de su zona de influencia, al contrario, deben cada día actuar más a tono con la realidad de que son apenas una parte de un sistema social con el cual se debe interactuar, aun cuando sus intereses

comerciales no tengan vinculación con los otros actores. Es muy común ver la gestión de “Licencia Social para Operar”, en proyectos constructivos, sector minero o de generación eléctrica; sin embargo, debemos tomar en cuenta que la gestión de buenas relaciones con actores sociales no queda supeditada a zonas rurales o indígenas, sino que también abarca áreas urbanas, ciudades y de igual forma implica a todo tipo de negocio (financiero, consumo masivo, telecomunicaciones, logística, automotriz, entre otros).

### IMPORTANCIA Y BENEFICIOS DE LA LSO

La Licencia Social para Operar contribuye a establecer y mantener buenas relaciones con las comunidades y con los actores clave que tienen cierto grado de influencia y poder para afectar positiva o negativamente las actividades comerciales de las empresas.

Mantener unas buenas relaciones comunitarias ayudará a la empresa a:

- Reducir riesgos de conflictos sociales.
- Mejorar su imagen y reputación.
- Asegurar el cumplimiento de su plan de trabajo.
- Generar ambiente de seguridad y estabilidad para sus colaboradores y cadena de valor.
- Incrementar el valor de sus acciones.
- Asegurar el respaldo financiero de entidades bancarias nacionales e internacionales.
- Mantener canales de diálogo abiertos con actores clave de la comunidad.
- Ganar el favor y buena fe de aliados estratégicos de la comunidad.

Si no se toma en cuenta la gestión de una LSO, se pueden generar costos o impactos negativos en la operación de las empresas, particularmente cuando las comunidades y actores clave se sienten agraviados o desatendidos por



el sector empresarial. Entre los impactos negativos podemos mencionar:

- Conflictos, cierres de calles y difamación en medios de comunicación.
- Vandalismo, robo de equipos y materiales.
- Dificultad para contratar personal y proveedores.
- Pérdida de clientes.
- Mala reputación de la imagen y marca.
- Aumento en la tasa de interés de los préstamos de entidades financieras.
- Elevados costos por retraso en el cronograma de las operaciones.
- Paralización o cierre definitivo de un proyecto.

Es importante entender que cuanto más temprano inicia la gestión de una LSO, menor será el riesgo de tener que enfrentar problemas de conflictividad social.

*“Hoy me queda claro que los actores clave tienen poder para afectar o potenciar nuestras operaciones y que no podemos pensar en la gestión exitosa de un negocio sin tener contemplado que somos parte de una comunidad en la que tenemos que aprender a relacionarnos.”*

**Silvia Contreras**  
ENSA

### PROCESO PARA LA LICENCIA SOCIAL



### REGULACIONES Y NORMATIVAS

Partamos del hecho de que la Licencia Social para Operar hace referencia a las prácticas aplicadas desde las empresas para gestionar la relación con actores sociales. A partir de allí debemos identificar que esta materia, si bien responde a la manifestación de voluntad de la mayoría de las empresas, cuenta con algunos casos en los que se debe gestionar conforme a regulaciones nacionales y normativas internacionales, esto dependiendo del tipo de proyecto o actividad que se ejecute.





En Panamá, no existe una legislación especial para el manejo de las relaciones comunitarias, sin embargo, en el marco de la normativa ambiental se establecen algunas normas que obligan a realizar consultas públicas a la ciudadanía. En otros casos existen regulaciones que atañen a los impactos directos o indirectos que las empresas puedan ocasionar en sus zonas de influencia, por lo cual consideramos relevante compartirles algunas de ellas.

Normas Nacionales:

<b>Decreto Ejecutivo 123 de 2009 - Disposiciones del proceso de EsIA</b>	Contenidos mínimos y términos de referencia del EsIA
	Participación de la sociedad civil y consulta pública
<b>Decreto Ejecutivo 155 de 5 de Agosto de 2011 Modificación al Decreto ejecutivo 123</b>	Descripción de la participación de la Comunidad
<b>Decreto Ejecutivo 306 de 2002 - Reglamento control de ruidos en espacios públicos</b>	Niveles de ruido máximos permisibles en áreas de trabajo, áreas residenciales y espacios públicos
<b>Propuesta de Anteproyecto para normas de aire ambiente</b>	Normas primarias de calidad de aire para NO <sub>2</sub> , CO, PM <sub>10</sub> , SO <sub>2</sub> , O <sub>3</sub>
<b>Decreto 255 de 17 de mayo de 1998 - Reglamentación emisiones vehiculares</b>	Establece los niveles permisibles de contaminación por la combustión vehicular

<b>Decreto 255 del 18 de diciembre de 1998 - Reglamentación de Emisiones Vehiculares</b>	Reglamenta los artículos 7, 8, 10 de la ley 36 sobre emisiones vehiculares
<b>Resolución N° 5 febrero 2001 -prohibición circulación de vehículos</b>	Prohíbe la circulación de vehículos con pesos superior a 7 toneladas y con dimensiones superiores a los 7 metros de largo, 2 metros de ancho y 2.75 de alto, de los límites del conjunto monumental I del Casco Antiguo de la Ciudad de Panamá
<b>Decreto ejecutivo 23 de 16 de mayo de 2007 - Ordenamiento territorial</b>	Procura el crecimiento armónico de los centros urbanos y busca mejorar calidad de vida de los habitantes

Algunas normas internacionales:

ISO 26000: norma internacional sobre Responsabilidad Social, de cumplimiento voluntario, que establece los estándares para una gestión corporativa socialmente responsable. La ISO 26000 detalla como eje central 7 materias fundamentales entre las que podemos destacar para este caso *“Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad”*.

**Políticas y Normas de Desempeño de la IFC:** la Corporación Financiera Internacional es una entidad miembro del Banco Mundial que atiende el segmento de financiamiento de la inversión privada para proyectos de desarrollo. Dentro de sus requisitos y estándares cuenta con Políticas y Normas de Desempeño sobre la Sostenibilidad Social Ambiental que destacan la importancia de la buena gestión de relaciones con actores sociales.



**AA1000:** norma sobre la relación con los actores sociales, manejada por “Accountability”, y la cual constituye un marco abierto para mejorar la calidad del diseño, la ejecución, la evaluación, la comunicación y los seguros relativos a la relación con los actores sociales, incluida la atención al cliente, la participación en temas específicos (por ejemplo, derechos humanos) y la elaboración de informes.

[www.accountability21.net](http://www.accountability21.net)

**Índice Dow Jones de Sostenibilidad:** establece parámetros sobre gobierno de las empresas y relación con los actores sociales, tales como códigos de conducta empresarial y difusión pública de la información.

[www.sustainability-indexes.com](http://www.sustainability-indexes.com)

**Serie de índices FTSE4Good:** índices de referencia y seguimiento para inversionistas socialmente responsables. Entre los criterios de inclusión para las empresas petroleras, mineras y de gas figuran el compromiso de cumplir las principales normas laborales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) —o haber suscripto el Pacto Global de las Naciones Unidas, o las Directrices de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) sobre las Empresas Transnacionales—, el respeto a los pueblos indígenas, las consultas con interesados locales independientes, la integración de las cuestiones relacionadas con los derechos humanos en la evaluación de riesgos y la difusión pública del desempeño en materia de derechos humanos.

[www.ftse.com/Indices/FTSE4Good\\_Index\\_Series/index.jsp](http://www.ftse.com/Indices/FTSE4Good_Index_Series/index.jsp)

**ODS y Pacto Global de las Naciones Unidas:** compromete a las empresas signatarias a respaldar y respetar la protección de los derechos humanos internacionalmente reconocidos y cerciorarse de no actuar como cómplices en violaciones a los derechos humanos. Los Objetivos de

Desarrollo Sostenible (ODS) entraron en vigencia el pasado 1 de enero del 2016, y establecen metas y acciones para esfuerzos globales en los próximos 15 años a fin de reducir la pobreza, la desigualdad y luchar contra el cambio climático.

[www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)

**Convenio No. 169 sobre los pueblos indígenas y tribales de la Organización Internacional del Trabajo:** instrumento internacional aprobado en 1989, en la Conferencia General de la OIT, con el propósito de que los Estados miembros impulsen acciones aseguren a los miembros de dichos pueblos gozar de la plena efectividad de los derechos sociales, económicos y culturales; eliminar las diferencias socioeconómicas que puedan existir entre los miembros indígenas y los demás miembros de la comunidad nacional.



# ACTORES CLAVE: MAPEO, CARACTERIZACIÓN Y SEGMENTACIÓN

Los “actores clave” son personas con influencia, dentro del área de acción de las operaciones de las empresas. Estas personas viven, trabajan o actúan socialmente en las zonas que reciben el impacto directo o indirecto de las empresas, y tienen liderazgo y capacidad de persuasión sobre otros, teniendo con ello la posibilidad de hacerles generar o cambiar de opinión con respecto a determinados temas que impactan la vida en sociedad, entre esos temas, las operaciones de las empresas.

Al hablar de actores clave hablamos de individuos con liderazgo en una zona, que se movilizan dentro de un entorno geográfico, que puede ser urbano, rural o comunidad indígena. Lo cierto es que representan a un sector o grupo de personas y que juegan un papel determinante en las relaciones de poder y dinámica social de un entorno, en este caso, el entorno en el que una empresa desarrolla o impacta con sus operaciones.

De allí la importancia de prestar atención a la relación con actores clave y tener clara su identidad y rol desde el inicio de un proyecto, o desde la primera etapa de la gestión del negocio, dado que tal y como se ha mencionado, la empresa entra a ser un componente más de ese tejido social y debe ir buscando poco a poco su rol y posición en la dinámica social de su entorno.

Es necesario entonces invertir tiempo en identificar a las personas, entidades o grupos que movilizan la vida de la comunidad, pues a lo largo de la vida del negocio o proyecto, será necesario tener canales de diálogo abiertos con cada uno de ellos.

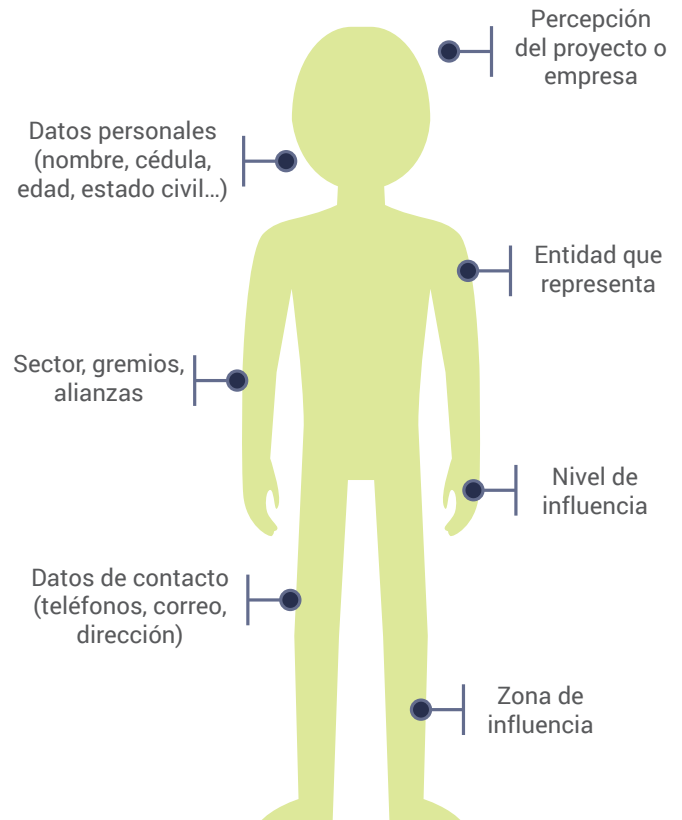
## MAPEO DE ACTORES CLAVE

Un mapeo es una identificación. Es un ejercicio organizado e intencional que permite recabar y administrar los datos personales y de contacto de aquellas personas que ejercen un rol de liderazgo en la zona de influencia de la

empresa. Por el bienestar del negocio y la fluidez de las operaciones, una empresa debe conocer y tener acceso a las personas que ejercen influencia en la opinión de la colectividad, pues ellas son las que tienen el poder a nivel local o regional de contribuir a la aprobación o rechazo de las operaciones de la empresa.

### EL PERFIL DE UN ACTOR CLAVE

(Ejerce influencia en su entorno, lo escuchan y lo siguen)





Para hacer un mapeo de actores clave hay algunos pasos con los que se debe cumplir:

- 1. Delimitar la zona de influencia:** esta es un área geográfica determinada por el impacto de las operaciones de la empresa. Hay zona de influencia directa, que se constituye por las áreas geográficas colindantes con las operaciones, o por las rutas por las cuales se gestiona la operación directamente ejercida por la empresa (zonas vecinas a las plantas, oficinas, centros de distribución, sucursales. Lugares en donde se escucha el ruido, se genera tráfico de autos o camiones). La zona de influencia indirecta, es aquella que no colinda directamente con las operaciones, pero que aún a distancia, puede influir en actores clave de la zona de influencia directa.
- 2. Identificar la estructura político-administrativa:** esta es una labor sencilla que busca conocer la composición gubernamental de la zona. Está compuesta por autoridades locales y por entidades del gobierno nacional, con representación regional o local. Es recomendable contar con los datos de gobernadores, alcaldes, diputados, representantes, corregidores, directores de escuelas públicas y entidades públicas de salud, entre otras.
- 3. Identificar la composición social de otras entidades:** entran en esta categoría las empresas privadas, entidades financieras de carácter privado, entidades religiosas, organizaciones no gubernamentales, grupos comunitarios, clubes cívicos, asociaciones de vecinos entre otros.
- 4. Recolección de datos de contacto:** para mayor facilidad en el manejo de las relaciones con los actores sociales, y una vez la estructura social de la zona sea identificada, se debe contar con una base de datos que recopile todas las entidades, grupos co-

munitarios y líderes particulares de una comunidad, en la que se detalle: provincia, distrito, corregimiento, zona, entidad, nombre del líder, cargo que ocupa, teléfonos, dirección, correo electrónico, competencia, nivel de influencia, tipo de actor y demás detalles que les permitan estimar su relevancia para el proceso de la empresa.

### CARACTERIZACIÓN DE ACTORES CLAVE

En toda relación pensada a mediano o largo plazo es indispensable conocer a la otra parte, de allí que en materia de licencia social, exista la necesidad de implementar un mecanismo que permita obtener información sobre las condiciones económicas, sociales y culturales de los actores clave. Para ello la recomendación es aplicar una herramienta sencilla, tipo encuesta o hacer una investigación socio-económica de campo que definirá, a rasgos generales, el estilo de vida, necesidades sociales, fuentes de ingreso, creencias y mecanismos de comunicación. Es decir, toda la gama de aspectos que constituyen la dinámica social de la zona de influencia.





Caracterizar a los actores es determinante para el éxito en el manejo de la relación, porque le aporta a la empresa elementos importantes para definir sus estrategias para el manejo de la relación con actores clave. Con esto se puede conocer:

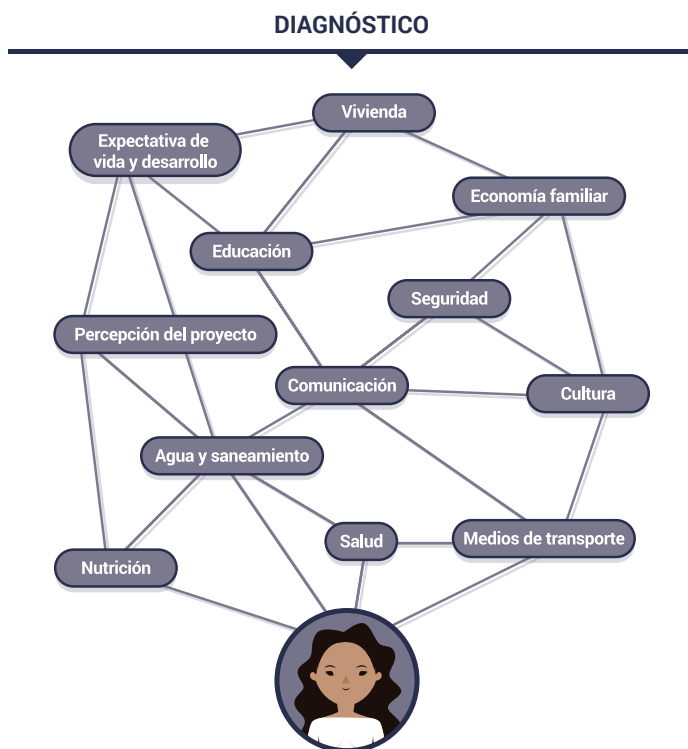
- ¿Cómo vive la comunidad?
- ¿De qué vive la comunidad?
- ¿Cómo se comunica la comunidad?
- ¿En qué cree la comunidad?
- ¿Qué necesita la comunidad?
- ¿Cuál es el nivel educativo de la comunidad?
- ¿Qué espera la comunidad?
- ¿Qué incomoda a la comunidad?
- Otros datos relevantes.

Estos elementos servirán para diseñar una estrategia atinada al contexto de su zona de influencia, y con ello, la subsecuente estrategia de relación y comunicación con los actores clave.

El proceso de caracterización de una zona de influencia es una especie de “radiografía”, que revela la condición económica y social. Además sirve para dar a conocer aspectos culturales, religiosos, sociológicos y expectativas de futuro, y muestra los antecedentes de relación con empresas privadas o proyectos sociales en el área.

Una encuesta aplicada en campo, dentro de la zona de influencia, puede incluir preguntas relacionadas a:

- **Creencias religiosas:** eso definirá la estrategia de relación con las iglesias. Por ejemplo, en una zona mayoritariamente católica, conviene dar un anuncio después de la misa del domingo y mantener relación cercana con el párroco; en otras zonas de mayoría evangélica, habrá que ir a los cultos de domingo para dar anuncios y mantener relación con el pastor o pastores.
- **Medios de comunicación:** las comunidades difieren mucho en la forma de transmitir información, y con esto no solo nos referimos al lenguaje, sino a los medios. Es una tendencia moderna asumir que un mensaje se divulga rápidamente por medio de redes sociales; sin embargo hay un elevado número de personas, aún en zonas urbanas, que no usan Twitter, Facebook o correos electrónicos. Hay comunidades en las que conviene usar los tradicionales volantes o pegar papeletas en transportes colectivos.
- **Expectativas:** algunas empresas suelen preguntar en la encuesta las expectativas de la población con respecto a las soluciones de los principales problemas. Esto es útil si la empresa tiene interés en hacer una inversión social significativa en la zona; de lo contrario no se debe levantar una falsa expectativa. Hay que tener en cuenta que una encuesta debe generar información con la cual se van a tomar decisiones o emitir acciones, no se pregunta lo que no se puede responder o procesar.
- **Antecedentes:** es recomendable en este proceso investigativo, generar información sobre la existencia de experiencias previas de la comunidad en la relación con otras empresas privadas o proyectos sociales. En algunas





ocasiones las personas están a la defensiva ante la posible interacción con empresas, debido a malas experiencias o promesas incumplidas del pasado, y esto genera dificultades y falta de confianza en la relación, razón por la cual hay que saberlo y establecer una propuesta para la restitución de la confianza.

### SEGMENTACIÓN DE ACTORES CLAVE

En toda sociedad los seres humanos se agrupan por temas de interés o conveniencia. Es por esto que en el mapeo de actores clave, una vez se hayan identificado todos los líderes y sus respectivas organizaciones, grupos o tendencias, se recomienda hacer una segmentación, es decir, dividir a los actores por grupos y establecer en el futuro estrategias y acciones de abordaje para cada grupo.

A manera de ejemplo se puede contar en una comunidad promedio con grupos de interés tales como:

- Autoridades locales (gobernadores, alcaldes, diputados, representantes, corregidores).
- Sector salud (directores médicos, doctores, enfermeras, clínicas privadas).
- Sector educación (directores de escuela, docentes, club de padres de familia, asociación de estudiantes).
- Sector no gubernamental (ONG, grupos comunitarios, fundaciones, clubes cívicos).
- Sector religioso (líderes de iglesias de todas las religiones).
- Sector comercial (empresas privadas, pymes, micro-emprendedores).
- Productores (agricultores, ganaderos etc.)
- Entidades del gobierno nacional (instituciones públicas nacionales con presencia local – ANAM, MIDES, MIVIOT, MOP, ASEP, etc.)

A partir de la segmentación, otro análisis que debe realizarse es el nivel de influencia de cada actor identificado. Esto es determinante para establecer el nivel de prioridad que se

brindará en la atención y proceso de escucha a cada actor, particularmente cuando se encuentran figuras con un liderazgo delegado, lo cual no siempre constituye un alto nivel de influencia ante la opinión del resto de los actores sociales.

En un grupo variado de actores clave todos son importantes, sin embargo, no todos ejercen el mismo nivel de liderazgo dentro de la zona de influencia; algunos tienen más seguidores que otros, en otros casos existen personas que sin tener seguidores mantienen alianzas importantes con entidades locales, nacionales o internacionales, que pueden comprometer los intereses de las empresas. Existen también otros actores con liderazgo delegado, que han sido impuestos por alguna figura externa y que no han ganado la confianza o el reconocimiento de su liderazgo en la zona, o por el contrario, lo han perdido. A manera de ejemplo podemos compartir que la empresa se puede encontrar con sacerdotes, pastores, corregidores, gobernadores, gerentes, directores médicos, docentes... que han sido delegados a una función concreta, y cuyo trabajo los convierte en un actor clave dentro de una zona, pero eso no significa que cuenten con la aprobación y/o respaldo de las personas de la comunidad y mucho menos que tengan seguidores que valoren sus opiniones

*Hemos creado más conciencia de la necesidad de empoderar a los actores clave. En este momento tenemos varias oportunidades de trabajar bajo una política de gestión responsable, en la que nosotros como empresa damos pasos a fin de establecer relaciones saludables con la comunidad.*

**René Alleyne**  
Suez



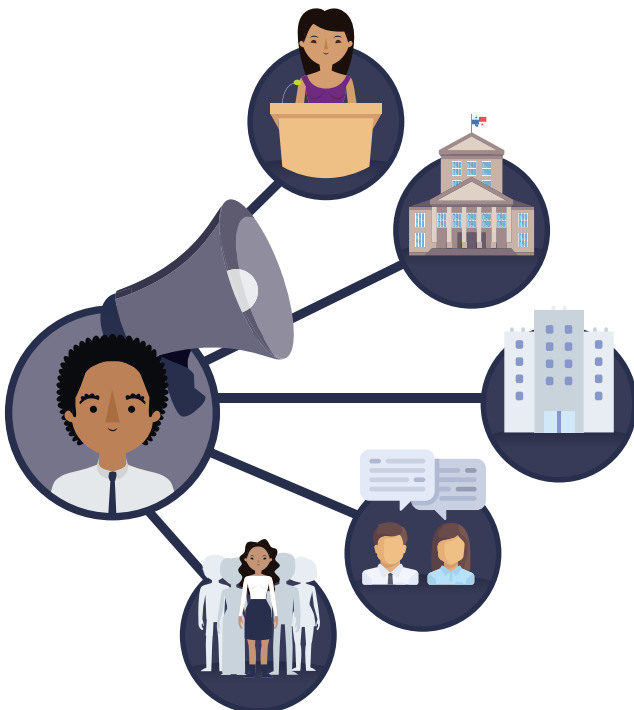
## DIVULGACIÓN DE LA INFORMACIÓN

La etapa de divulgación de información es un proceso unilateral que desarrolla la empresa a fin de suministrar a la comunidad y actores clave elementos informativos que les permitan conocer las acciones que se van a implementar.

En palabras simples y sencillas, este es un proceso que responde preguntas básicas:

- ¿Qué va a pasar, o qué está pasando?
- ¿Cuándo va a pasar?
- ¿Dónde va a pasar?
- ¿Quién lo va a hacer?

Habiendo aplicado la caracterización de sus actores clave, la empresa tendrá elementos suficientes para escoger el mecanismo y estrategia de comunicación más efectiva para informar en el momento preciso.



La divulgación de información, requiere tomar en cuenta algunos elementos clave tales como:

- **Iniciar temprano:** cuanto antes se divulgue la información, mejor oportunidad tiene de evitar conflictos. En el mejor de los casos, antes de implementar cualquier medida, sea constructiva, de proceso, cambio de políticas o procedimientos, es importante informar antes de empezar.
- **Proporcionar información relevante y concisa:** no es el momento para saturar de información a los actores clave, es necesario ser específico, directo y claro en la comunicación.
- **Facilitar el acceso a la información:** utilizar mecanismos de comunicación a los que los actores clave puedan acceder con facilidad, tener en cuenta que hay comunidades y actores que no manejan redes sociales, o no tienen fácil acceso a internet; entonces publicar un comunicado en la página web no es efectivo, ni conveniente. En comunidades rurales, o económicamente vulnerables, hay que tener en cuenta los mecanismos más básicos de información: volantes, vocería con megáfono, afiches en transporte colectivo, abarroterías, centros de salud, escuelas, estaciones de taxis y autobuses.
- **Ofrecer información entendible:** indistintamente de lo que se quiera comunicar y a pesar de la complejidad del proyecto o proceso que se quiere informar, se hace necesario trabajar una comunicación clara, sencilla, que pueda ser entendida y asimilada por los receptores en lenguaje común. Evitar los tecnicismos, términos especializados y complejos, usar lenguaje popular...
- **Considerar el nivel educativo y cultural:** para asegurar que la divulgación cumpla su propósito, hay que trabajar el mecanismo informativo de acuerdo al nivel educativo y cultural de los receptores. De allí la premisa de saber si dominan lectoescritura en castellano o si sus patrones culturales son acorde con los diseños y colores de su comunicación, entre otros detalles.



*“Nosotros tenemos muchas unidades de negocio en la operación, y cada una puede tener diferentes actores comunitarios, con entornos muy variados. Tenemos áreas urbanas y áreas rurales y cada tema comunicado debe reflejar con formalidad nuestro ‘deber ser’.*

*A nivel de empresa debemos incluir al equipo humano que no está familiarizado con el tema. Hay mucha gente clave a lo interno de la empresa que necesita ser sensibilizada sobre estos temas, no entienden la relación con comunidad, pero sus decisiones impactan de manera directa a las comunidades y actores clave, y por ende a las operaciones de la empresa.”*

---

*Irma Hernández*  
**CEMEX**

Puntos a considerar en la divulgación:

- Solo emitir información relevante.
- No esperar una respuesta de la comunidad.
- No levantar falsas expectativas.
- Cuidar las imágenes y colores que se utilizan.
- No todo lo digital tiene alcance colectivo.
- Buscar el momento oportuno, evitar factores distractores en la temporada.
- Reconocer la autoría del proceso y de la comunicación.
- Ofrecer datos de contacto para que le puedan escribir o llamar.
- Pedir permiso antes de pegar papelería en lugares públicos o privados.
- Antes de mandar personas a la calle a divulgar, entrenarlos y asegurar que el mensaje sea uno.
- Notificar a las autoridades de la zona lo que se hará, el horario y los lugares en que se estará haciendo.
- Involucrar a actores clave de la comunidad que puedan orientar sobre la mejor forma de divulgar.
- Contemplar la asistencia a puntos de reuniones masivas en horarios no tradicionales para la empresa (domingos en las iglesias, reuniones comunitarias en las tardes o noches, muy temprano en la mañana a la entrada de las escuelas).





## CONSULTA CON COMUNIDADES Y ACTORES CLAVE

Lo más importante del proceso de consulta es saber que es bi-direccional, es decir, que ambas partes tienen argumentos que expresar, por lo cual, a diferencia de la etapa de divulgación en la que solo la empresa comunica, en esta etapa la comunidad y los actores sociales tienen la oportunidad de expresar sus opiniones y pensamientos.

Esta es una etapa diseñada para proporcionar mayor información sobre el proyecto o proceso de la empresa, pero fundamentalmente es importante escuchar lo que la comunidad y sus actores clave tienen que decir.

Una consulta debe asegurar que existan los elementos informativos necesarios para que las personas que participan en ella puedan analizar, con tiempo y debida calma, a fin de tomar una decisión o generarse una opinión sobre lo que plantea la empresa.

Parte del éxito de su relación con los actores clave depende de cómo maneje esta etapa intermedia, pues aquí se generarán puntos de vista y argumentos válidos o errados sobre el asunto a tratar.

La etapa de consulta no puede ser improvisada, requiere de una preparación previa: es importante escoger con cuidado las fechas, las horas, el lugar, los actores. Hay algunas reuniones que no se realizan con éxito por escoger días y horarios inadecuados.

Es importante evaluar la conveniencia de hacer consultas con todos los actores juntos o segregarlos según el grupo de interés. Esto vendrá determinado por las características de la comunidad.

Para desarrollar una consulta es necesario tener en cuenta:

- El momento: es determinante analizar el día y la hora de acuerdo al tipo de actor clave con el que se desarrollará la consulta. Si estos laboran, no se debe

convocar en días y horas laborables, tendrá que hacerse en horas en las que los actores estén disponibles, jornadas nocturnas o de fin de semana. Si por el contrario la comunidad se mantiene mayoritariamente en la zona, por desempleo o por actividades económicas locales, es importante tener en cuenta temas relevantes para ellos como son los horarios de lotería, misas, fiestas comunitarias y/o religiosas, calendario escolar etc.

- El lugar: igual de importante es el lugar al cual se convoque para realizar las consultas. Este debe ser accesible para todos y tratar de que no genere costos de traslado a los actores clave. Escoger un lugar en el cual se sientan cómodos y tengan la libertad para interactuar y participar. La preparación del lugar también es importante: hay que evitar poner barreras físicas entre los actores y el equipo de la empresa, las mesas principales y podios no son elementos convenientes. El clima juega un rol valioso en la gestión de este tipo de reuniones. Si el tema a tratar es delicado y tenso es preferible no agregar más tensión con un clima caluroso. Hay que tomar en cuenta la posibilidad de lluvia si se hace en un lugar abierto así como las facilidades de mobiliario.
- La información: este es el momento para dar muchos más detalles del proyecto o proceso. La información debe ser clara y entendible para la mayoría de las personas. Para eso se puede usar mucho apoyo visual, trabajar diseños sencillos, con colores amigables. La tecnología ayuda mucho a establecer procesos informativos de fácil asimilación. Se debe comunicar con efectividad las ventajas de la propuesta, pero con transparencia en las desventajas que tiene, particularmente en informar sobre las posibles afectaciones o impactos que producirán en los actores clave y comunidades.
- Los facilitadores: el personal que se escoge para facilitar las reuniones y llevar a cabo el proceso de consulta debe tener empatía con la comunidad y



con los actores clave. Hay que tener mucho cuidado en seleccionar a los representantes de la empresa, dado que, si bien se requiere personal técnico que le dé valor y sustento a la propuesta, es igual de importante enviar a alguien que tenga inteligencia emocional para conectarse con el público y la comunidad. Esto cobra mayor relevancia cuando son poblaciones vulnerables. Por ejemplo, a una reunión compuesta en su mayoría por mujeres, se deberá mandar a un hombre que respete y entienda los temas de género; a una reunión con población indígena no se debe mandar a un técnico que no tenga empatía, ni respete la cultura de la comunidad.

- La bi-direccionalidad: la consulta es un proceso de dos vías en el que conviene más escuchar a la contraparte. El equipo de la empresa debe estar preparado para escuchar con respeto los argumentos y opiniones de los actores clave. Este es un momento que requiere de mucha paciencia y comprensión del contexto local, a fin de poder encontrar las alternativas para generar un convencimiento o un acuerdo. Se necesita, además de escuchar, tomar en cuenta las opiniones, documentar el proceso y dar a conocer a los actores clave que sus argumentos son tomados en consideración y son importantes para la empresa. Las minutas de reunión, grabaciones de audio y video con herramientas necesarias e importantes para la documentación y repaso del proceso. Es importante, además, no tomarse personales las reacciones del grupo ni ponerse a la defensiva.

*Es necesario que internamente haya información y sensibilización para que otros departamentos entiendan la importancia de la licencia social y sepan que este trabajo garantiza que las operaciones puedan continuar, pero más aún, que todos los departamentos deben ser parte de esta gestión.*

---

*Lydia Caballero*  
*Cervecería Nacional*



## ASOCIACIÓN ESTRATÉGICA CON ACTORES SOCIALES

Es posible que, desde el inicio de la incursión en la zona de influencia, el equipo haya percibido que algunos actores clave tienen una percepción favorable hacia su proyecto. Esos son actores que la empresa quiere tener cerca, a los que hay que dedicarles tiempo y crear una relación, siempre y cuando tengan un nivel de influencia importante en la comunidad.

Un socio local es una persona o entidad que contribuirá a promover información favorable de un proyecto. Debemos y tenemos que identificar a las personas que tengan ese poder de persuasión dentro de la comunidad a fin de poder establecer relaciones de trabajo colaborativo durante el desarrollo de la operación o proyecto de la empresa.

En una alianza hay dos o más socios y se debe tener en cuenta que todos deben aportar una cuota de trabajo o recursos para sacar adelante una propuesta, en la que ambas partes se vean beneficiadas.

En la gestión de asociaciones, las empresas deben ser claras, transparentes y no levantar falsas expectativas. De más está decir que las prácticas de corrupción o soborno no son para nada recomendadas a la luz de estos procesos con verdadero enfoque de RSE.

Toda empresa privada es diseñada y levantada con el propósito de generar una actividad lucrativa y aportar ganancias a sus socios e inversores y es importante tener presente que no hay nada de malo en reconocer que la actividad se desarrolla en el marco de este enfoque comercial, pero sí con un alto grado de responsabilidad, en la cual se pretende minimizar los impactos que dicha actividad pueda ocasionar al ambiente o a la sociedad.

En la búsqueda de aliados locales, y aún en el diseño de un plan de inversión social, no se debe perder de vista la función empresarial. Bajo ningún pretexto la empresa debería asumir un rol que no le corresponde dentro de la

zona, como por ejemplo el rol del gobierno nacional o local. La misión de las empresas no es la de resolver los problemas sociales de una zona, es hacer negocios, y sí, deben hacerlos de manera responsable y solidaria con el medio ambiente y con la sociedad, gestionando alianzas con las entidades públicas rectoras de cada tema y contribuyendo a sus planes o proyectos, no reemplazando la función del Estado.

Tras una mirada a la concepción de la RSE en la norma ISO 26000, es importante perder el miedo a decir NO a las solicitudes y propuestas de actores clave que son improcedentes o incompatibles con su política corporativa.

Establecer un acuerdo de trabajo conjunto con un aliado local no necesariamente implica generar mayores gastos ni dar regalías a los aliados. Muy por el contrario, significa establecer una meta común y un plan de trabajo en el que ambos aportan esfuerzos y recursos para generar un beneficio para la colectividad e impactar de manera positiva a la zona.

*“La experiencia nos ha hecho controlar las expectativas de nuestros actores clave, nosotros no prometemos lo que no podemos cumplir y no tomamos las peticiones a la ligera. Manejamos las cosas con bajo perfil y tratamos de que todas nuestras acciones estén alienadas al negocio.”*

**Silvia Contreras**  
ENSA



Un buen socio local:

- Demuestra interés auténtico y verificable en el bienestar y desarrollo social y ambiental de la zona.
- Es compatible con los valores de la empresa y actúa en el marco de la ética y la legalidad.
- Está dispuesto a asumir co-responsabilidad.
- Invierte recursos, tiempo, trabajo y talento en el proceso.
- Aporta información valiosa al proceso, relativa a la zona de influencia.
- Sirve de conexión con otros actores clave.
- Ejerce influencia positiva a favor de la propuesta.



*“A nosotros nos ha funcionado el reconocer a los líderes reales en cada pueblo y comprobar su liderazgo. Nosotros más que confiar en un informe escrito y pensar desde un escritorio, nos enfocamos en experiencias de campo y en comprender a la gente, nos metemos en su realidad y sentimos con ellos las necesidades. Tenemos que conocer por vivencia propia los entornos con los que trabajamos, ya que desde allí podemos generar mejores soluciones para nuestras comunidades vecinas.”*

Cecilio Saenz  
ETESA



## NEGOCIACIÓN CON ACTORES CLAVE

La negociación es un proceso que viene seguido de la etapa de consulta; ambas guardan relación, pero son independientes una de la otra. Un proceso de consulta exitoso no garantiza una negociación exitosa, y por el contrario, una consulta conflictiva no garantiza una negociación conflictiva, sino que cada una tiene su propia dinámica.

Al igual que las etapas anteriores la negociación necesita una planificación minuciosa y requiere de atención a los detalles pues está en juego la ejecución de un proyecto o un nuevo proceso de la empresa. Cualquier acción descuidada puede generar una mala interpretación por parte de los actores clave, generando con esto un estancamiento del proceso.

### LOS REPRESENTANTES DE LA EMPRESA

Se debe tener muy en cuenta la selección de los representantes de la empresa para este proceso y, si el caso lo amerita y la realidad de la empresa lo permite, es mejor en ocasiones contratar los servicios de un especialista para que lleve la representación. Aquí entran en juego más que antes los rasgos de personalidad de los colaboradores designados para negociar, por eso la selección no puede tomarse a la ligera, dado que, si la persona tiene una personalidad poco tolerante, manifiesta falta de empatía, impaciencia e inflexión, por muy líder que sea a lo interno de la empresa, no logrará un acuerdo con los actores clave y muy por el contrario puede generar una situación muy tensa y en el peor de los casos desatar un conflicto social.

### EL LUGAR DE LA NEGOCIACIÓN

Una negociación debe realizarse en un lugar neutral, no es conveniente introducir a la empresa en zonas que sean del dominio de la contraparte, pues funcionarían ellos dentro de su zona y círculos de poder, lo cual les daría ventaja en la negociación.

Al igual que ocurre en la fase de consulta, es importante de ubicar un lugar cómodo, accesible, que represente neutralidad y genere confianza para ambas partes. Las características del lugar son clave en la negociación. Hay que procurar que la temperatura del ambiente sea la adecuada (21-24 grados Celsius), que sea un lugar tranquilo, libre de interrupciones y factores distractores, los colores de la decoración ejercen influencia psicológica sobre los presentes, si le es posible evite colores fuertes como el rojo, el naranja, amarillo. Trate de garantizar la comodidad de todos, sillas, mesas de trabajo, materiales para documentar las ideas.

### LA METODOLOGÍA

Una metodología adecuada en la negociación ayuda a generar ambientes más productivos, disminuye la tensión y facilita el proceso de comunicación entre ambas partes. Las técnicas participativas aplicadas pueden garantizar que las personas estén menos predispuestas a generar reuniones conflictivas, que haya un mecanismo práctico para expresar argumentos y generar puntos de interés común sobre los cuales se puedan buscar alternativas y generar acuerdos. La metodología también aporta un sentido de dirección y orden al proceso, establece procedimientos sistemáticos para gestionar la información y no perder de vista los objetivos del proceso.

### LAS REGLAS

Al inicio de la negociación se deben presentar, socializar y validar las reglas del proceso. Esta aprobación debe ser expresada por ambas partes y se recomienda mantenerlas en lugar visible durante la negociación, para poder hacer referencia de ellas en caso necesario.

Existe la posibilidad de construir las reglas de manera participativa, esto le da mayor valor, relevancia y sentido de compromiso a las partes negociantes. Existen algunas



reglas básicas que deben regir todo proceso de negociación, entre las que se puede destacar: respeto, puntualidad, paz, cordialidad, colaboración, capacidad de escucha, tolerancia y comportamiento ético, entre otras. Algunas recomendaciones para la empresa son:

- Actuar de buena fe.
- Reconocer los puntos débiles de la propuesta (afectaciones).
- Enfocarse en el objetivo final.
- Controlar, pero no coaccionar.
- Mantener el comportamiento ético.
- Hacer propuestas justas y claras que sean convenientes para ambas partes.
- Para que todos ganen, todos tienen que perder algo.
- Garantizar el respaldo corporativo para negociar con libertad.
- Aprender a decir “no”, con cordialidad y respeto.
- Ejercer la inteligencia emocional.
- Documentar el proceso.
- Buscar un tercero como mediador si es necesario.
- Segmentar a los grupos de interés.

*Toda la inversión de un negocio queda en riesgo cuando ignoramos a nuestros vecinos y actores clave. De ahí la necesidad de hacer partícipes a nuestros actores clave en los procesos de nuestros negocios, que los impactan. No tiene lógica echarse a toda una comunidad en contra, solo por la falta de voluntad de establecer acercamientos y consultas.*

---

*René Alleyne*

*Suez*



## GESTIÓN DE LA LICENCIA SOCIAL

Una negociación exitosa deja el camino abierto para la realización del proyecto o la implementación de las operaciones comerciales de la empresa. Sin embargo, esa apertura a ejecutar el plan de trabajo está en cierta medida condicionada a la gestión responsable del negocio y en algunos casos (no todos) a la implementación de inversión social estratégica en la zona de influencia. Este último caso es común cuando hay que aplicar acciones de compensación a la comunidad por los impactos ocasionados por el proyecto.

Se detalla a continuación la importancia y forma de establecer mecanismos para gestionar de manera participativa los acuerdos establecidos en el proceso de negociación, sistema de reclamación y quejas, vinculación de colaboradores y proveedores, inversión social estratégica entre otros.

### PLAN DE RELACIÓN CON ACTORES CLAVE

Más que un documento, el plan de relacionamiento es un sistema que orienta a la empresa y sus actores internos a manejar y gestionar la relación con los actores clave. Este sistema debe ser práctico y sistemático. En él se describen los acuerdos, procesos y acciones a seguir desde la empresa para desarrollar relaciones saludables con las comunidades y actores clave.

El plan de relación se concibe desde el enfoque de una relación directa, sana, transparente, fluida y bi-direccional, vista a mediano o largo plazo. El plan debe ser pensado en el periodo de vida del negocio, es decir, por la cantidad de tiempo que pretendan estar operando en esa zona de influencia. De igual forma es importante considerar en este plan las estrategias que se deben definir para abordar a los diferentes grupos de interés, según la cultura, la afectación y la percepción de cada uno. Se debe tener en cuenta que este documento gestiona una “relación” en la cual la empresa pretende posicionarse con buena imagen y reputación como miembro de una zona de influencia.

Algunos de los aspectos que debe reflejar este plan de relación:

- Los tiempos
- Los lugares
- Las acciones
- Los responsables
- Los procesos
- Las metas y compromisos
- Los costos
- Los involucrados internos y externos

*La información ha servido para analizar las etapas que ya hemos vivido y reflexionar sobre la dimensión y alcance de las relaciones con actores clave. Nosotros habíamos contemplado a lo interno a los puestos tradicionales y ahora puedo entender como toda la estructura de la empresa tiene que vincularse a la política de gestión comunitaria. Vamos a verificar ahora todo nuestro sistema y a la gente que puede y debe participar en el proceso, entre ellos a los equipos de seguridad, proveedores, personal de recepción.*

*Elkis Quintana*

*AES*



Todas las estrategias, planes y acciones de las empresas, enmarcadas en la RSE y por ende en la relación con actores sociales, debe tener coherencia a todos los niveles y segmentos del negocio. No se puede entender la relación con comunidades, como una tarea exclusiva de un departamento de la empresa. Muy por el contrario, la vinculación de todos los departamentos, anuencia de todos los directores, gerentes y colaboradores de todo nivel es indispensable para la buena gestión de la relación. Más aún, el plan de relación con actores clave alcanza de manera directa a los proveedores de servicios y productos, que forman parte de la cadena de valor de la empresa y por ende se les debe informar, sensibilizar, y de ser necesario vincular contractualmente con el compromiso de cumplir con la política empresarial en el manejo de relación con actores sociales.

### MECANISMO DE RECLAMACIÓN Y QUEJAS

La relación con los actores clave debe ser vista a largo plazo. Mientras duren las operaciones de la empresa será necesario gestionar de manera eficiente las reclamaciones, quejas y opiniones de los actores clave.

Para ello es relevante establecer un procedimiento claro, accesible y eficiente que garantice la tramitación eficaz de las comunicaciones y la respectiva respuesta de la empresa en tiempo oportuno.

Un mecanismo de reclamación y quejas facilita a los actores clave el acceso a información y la posibilidad de expresar las sugerencias, inconformidades, agravios e interrogantes que tengan sobre el proyecto u operación de la empresa. Para ello es menester definir quién es el responsable de recibir, tramitar y responder dichas comunicaciones, en que tiempo se deben y pueden responder y quien, y a través de qué mecanismos se ofrecerá una respuesta.

Los mecanismos utilizados en la gestión de reclamaciones, quejas y opiniones, deben ser prácticos, eficaces y

accesibles para todos los actores comunitarios. Se debe tener en cuenta la cultura, nivel educativo y acceso a la tecnología de los actores, antes de establecer herramientas de comunicación para gestionar esta información.

La tecnología, representada en correos electrónicos, cuentas de Twitter, páginas web u otras mensajerías instantáneas, suelen ser herramientas muy fáciles de usar, dado que tienen un alcance masivo, son de fácil gestión y están accesibles las 24 horas. Hay que contemplar en el uso de estas herramientas tecnológicas que si bien ofrecen soluciones automatizadas para respuestas inmediatas, se requiere de un contacto más personalizado y “humano” en la respuesta y el seguimiento. Generalmente no basta con emitir un mismo mensaje automático a todos los actores, tengamos en cuenta que quienes escriben son personas y esperan respuestas, objetivas, claras e individualizadas.

*“Me parece oportuno revisar de igual forma la relación de colaboración y co-responsabilidad que tenemos con los municipios y juntas comunales y la forma en que estas entidades se pueden sumar a un protocolo que canalice las inquietudes de la comunidad hacia la empresa, ya que nosotros no podemos estar en todas partes.”*

*Elkis Quintana*

**AES**





Por otro lado, existe aún un importante número de la población que no tiene manejo o acceso a tecnología, particularmente en zonas con vulnerabilidad económica, zonas rurales o indígenas. Existen hogares que no tienen computadoras en casa, servicio de internet o aún teniendo un Smartphone, no todo el tiempo tienen servicio de datos. Ante esta realidad hay que contemplar mecanismos más tradicionales, escritos, y alianzas locales con entidades que estén representadas en las comunidades y que puedan canalizar la información hacia la empresa. Tengamos presente que existen compañías de alcance masivo pero que no necesariamente tienen que establecer una persona como enlace comunitario en cada zona de influencia. Para ello, los buzones de sugerencia, bien administrados, pueden ser una alternativa eficaz, colocándolos incluso en lugares o entidades aliadas que canalicen la comunicación hacia la empresa. Estos pueden ser:

- Corregidurías o juntas comunales.
- Centros de Salud
- Escuelas
- Comercios locales
- Garitas de seguridad de la empresa
- Iglesias, ONG, entre otras.

## GESTIÓN PARTICIPATIVA

La gestión participativa es un mecanismo que permite el involucramiento de diversos actores clave que, junto con la empresa, impulsan acciones basadas en acuerdos previos. En la gestión participativa hay responsabilidades repartidas y asignadas tanto a colaboradores y proveedores de la empresa, como a miembros de la comunidad, autoridades locales y gobierno. Cada uno asume un compromiso con la ejecución de un plan. Este es un sistema de trabajo colaborativo que genera la implementación de acuerdos, en la que todos aportan tiempo, trabajo y recursos en pro de las metas establecidas.

La gestión participativa es un mecanismo muy eficaz para generar sentido de pertenencia de todas las partes y la oportunidad de que la empresa cuente con un sistema en el cual pueda medir y dar seguimiento a sus acciones, con enfoque de responsabilidad social.

- Es un proceso que debe ser llevado por la empresa.
- Involucra y asigna responsabilidad a todos los actores, no solo a la empresa.
- Debe ser llevado con un grupo selecto de actores clave, con mayor representatividad que el resto.
- Se recomienda involucrar a actores del sector público como aliados.
- Se debe estudiar la participación de actores de la empresa privada u organismos internacionales.
- Es un sistema que ayuda a la planificación, ejecución y monitoreo conjunto de acciones.
- Permite compartir los éxitos y asigna co-responsabilidad en las fallas del proceso.

Para hacer operativa esta gestión se acostumbra a conformar "Comités de Trabajo o Comités de Desarrollo", que son espacios de participación transitorios, con representación intersectorial, a razón de uno o dos miembros por sector. Cada representante de sector tiene legitimidad en su participación y asume un compromiso con la ejecución de un plan, atiende reuniones periódicas de seguimiento y se convierte en vocero entre la empresa y la comunidad. De igual forma es un ente vigilante de que se cumplan los acuerdos establecidos entre la empresa y los actores clave.

## VINCULACIÓN DE CADENA DE VALOR

Un sistema de gestión de Licencia Social debe contar con un mecanismo para la vinculación de la cadena de valor de la empresa; de no ser así, se incrementan los riesgos de generar tensiones o conflictos sociales en el transcurso de la relación.



Al igual que es indispensable tener a todos los gerentes informados y conscientes de la importancia de manejar la relación comunitaria y cumplir con los acuerdos, los proveedores desinformados pueden provocar el incumplimiento de dichos acuerdos, actuando directamente en contra de las políticas sociales y ambientales pactadas por la empresa con los actores clave. Las responsabilidades de esas acciones serán atribuidas a la empresa y a su marca, afectando de manera directa sus intereses.

Por eso es recomendable:

- Informar, sensibilizar y comprometer contractualmente a sus proveedores y colaboradores con la política de RSE y relación comunitaria de la empresa.
- Monitorear constantemente los procesos y acciones de sus proveedores en campo.
- Considerar las opiniones de sus actores clave con respecto a la forma de trabajo de sus proveedores y colaboradores en campo.

Incluir a la cadena de valor, generará la oportunidad de transferir conocimiento, experiencia y enfoque de RSE a nuevos negocios, sumando así nuevos actores a la gestión responsable. Generar una buena experiencia de creación de valor compartido hará más fácil gestionar la relación comunitaria y contribuir a generar bienestar en la zona de influencia de la empresa.

### INVERSIÓN SOCIAL ESTRATÉGICA

No en todos los casos se hace necesario implementar un proyecto de inversión social. Esta es una decisión voluntaria de cada empresa y, en ocasiones, responde directamente a los impactos que produce la actividad comercial en la zona de influencia.

Un proyecto de inversión social estratégico no debe afectar las operaciones o flujo financiero, es decir, no debe ser

sentido como un agravio; más bien responde a un compromiso auténtico y voluntario de aportar y ser parte del desarrollo social de la zona. Se genera del análisis y equilibrio de algunas variables, entre ellas, debe responder a la estrategia del negocio, a las necesidades de la zona y estar sustentado en un plan de desarrollo local.

Uno de los aspectos más importantes a considerar en el diseño y planificación de una Inversión Social, es la “estrategia del negocio”. Para ser eficaces y apuntar a una intervención que beneficie a la comunidad y también al negocio es indispensable ligar la inversión a las metas corporativas. Es una práctica muy común identificar como RSE acciones de filantropía que son necesarias y buenas pero que nada tienen que ver con el negocio. Esto no es lo que se busca con la inversión social estratégica, al contrario, se busca generar capacidades, impulsar un cambio y mejorar la calidad de vida de las personas en la zona de influencia, con acciones conjuntas, sostenidas y verificables.

La “realidad de la comunidad o zona de influencia” constituye otro elemento importante de la fórmula para la inversión social, dado que la intervención que se haga debe aportar solución a problemas reales, e impactar de manera tangible y beneficiosa la vida de las personas en la zona de influencia. Teniendo en cuenta el diagnóstico socio-económico que se hace al inicio del proceso sería posible saber en este punto cuales son las necesidades más apremiantes de la comunidad y cuáles de estas guardan relación con la estrategia del negocio. Tomemos en cuenta que hay necesidades reales (sociológica y científicamente demostradas, por medio de datos oficiales), pero también existen necesidades sentidas, que son aquellas que la comunidad percibe como urgentes, muchas veces difiriendo de las señaladas por las fuentes oficiales. Por ejemplo, datos oficiales o científicos pueden determinar que una comunidad necesita impulsar el emprendimiento o capacitación laboral; pero la comunidad puede sentir como más urgente la construcción de un parque.



Por último, hay que tomar en cuenta el Plan de Desarrollo Local, o por lo menos, ante la ausencia de este, los planes o proyectos del Gobierno Nacional o Local que se puedan implementar en el marco de una alianza público-privada para el desarrollo. Vincular la inversión social a planes o programas públicos, representa quizás un ahorro significativo en la inversión, pero sobre todo constituye un espacio de colaboración que genera acercamiento con entidades y autoridades relevantes, mejora la relación con otros actores y facilita la incursión a la zona de influencia. También permite hacer más visible los aportes de la empresa, dado que se puede convertir en un modelo replicable que inspire a otras empresas o a otras autoridades a emprender de la misma forma un proyecto conjunto.

### CREACIÓN DEL COMITÉ DE GESTIÓN SOCIAL

Teniendo en cuenta estos tres elementos, se puede definir un plan de intervención que garantice resultados beneficiosos y verificables para la zona de influencia, y que potencien o contribuyan también al cumplimiento de las metas corporativas. Para la gestión de un plan de esta naturaleza, y habiendo realizado todos los pasos anteriores, es conveniente establecer un “Comité de Gestión Social”, que cuente con la participación de la empresa, las autoridades locales, entidades gubernamentales relacionadas y actores clave de la zona de influencia. El número de personas de este comité en el mejor de los casos no debe superar las once personas, con el fin de darle practicidad a la gestión y las funciones asignadas a cada actor deben estar determinadas por la capacidad y dinamismo de cada uno. La gestión conjunta del plan de inversión social estratégica asigna también responsabilidades a cada parte y genera sentido de pertenencia con el proceso. De esta forma, más que tener un vocero empresarial que trata de justificar sus acciones, se contará con interlocutores y voceros de la misma comunidad, que darán fe de la gestión del negocio y del cumplimiento del plan, a la vez que ayudarán a monitorear las acciones, resultados,

gestiones, no solo del proyecto de inversión, sino de los compromisos establecidos en la negociación con la comunidad. Se constituye entonces en un comité que gestiona, monitorea y fiscaliza la gestión del plan, tomando en cuenta para futuros reportes:

- Acciones realizadas
- Número de beneficiarios o personas involucradas
- Aliados
- Resultados
- Costo de la inversión
- Indicadores
- Fuentes de verificación entre otros



## MONITOREO Y EVALUACIÓN

El monitoreo es una actividad de gran importancia en todo el proceso de la licencia social, ya que este implica observar y recabar información que permite determinar si se está cumpliendo con el plan propuesto y si se avanza en dirección de los objetivos formulados. Monitorear de manera permanente permite además involucrar a los actores clave en una función periódica que desarrollará en ellos sentido de pertenencia y compromiso con el proceso.

Monitorear es una oportunidad de verificar la operación, durante la ejecución, y de ser necesario, permite oportunamente adaptar las acciones a las circunstancias a fin de lograr los objetivos planteados.

Un aspecto importante del monitoreo radica en establecer la cantidad de información a recolectar. En la ejecución de un proyecto, hay diferentes frentes que despiertan igual interés a los actores clave, lo ambiental, lo social, los procesos constructivos, las cuestiones de ética, el comportamiento de los proveedores, en fin, es necesario establecer pautas claras para procurar ser precisos y eficaces en la recolección de información que permita el monitoreo. Lo recomendable es poca información pero crucial para la toma de decisiones.

Una labor de monitoreo no solo nos permite saber que actividades se han hecho, sino a quienes ha beneficiado, que objetivos logró, cuánto costó, que tiempo tomó, que dificultades hubo para su realización, entre otros aspectos importantes. El monitoreo periódico implica la evaluación de cada actividad realizada, y reuniones mensuales, o semanales de monitoreo.

Es un proceso sistemático y periódico que requiere de un responsable. Se puede escoger, a lo interno del comité de gestión, a una persona que tenga las competencias o habilidades para realizar esta labor. Es común ver en algunas experiencias a equipos de ingenieros, directores

de proyectos, gerentes de RSE, gerentes de calidad o ingenieros ambientales hacer esta labor.

### LA EVALUACIÓN

Esta actividad final es un proceso de análisis crítico de todas las actividades y resultados del programa, proyecto o del plan ejecutado. Se refiere a la comprobación de que el trabajo realizado durante cierto periodo ha logrado alcanzar los objetivos previstos (con el tiempo y el costo estimado), y el análisis de las razones por las cuales se ha obtenido, o no, ese resultado.

La evaluación formula diferentes preguntas sobre el proceso y sobre los resultados obtenidos. Permite generar una visión amplia de los hechos y acciones, y hacer un balance sobre la realidad y aclararla. Con la evaluación se replantean distintos aspectos negativos y positivos; se debe buscar el aprendizaje grupal; se prepara un escenario para transmitir la información y experiencia hacia terceros, sean estos actores internos o externos.

La evaluación es un proceso reflexivo, por lo tanto para hacerla se debe tener en cuenta la participación de todos los actores que han estado involucrados o han sido impactados en la gestión de la licencia social. Este proceso permite hacer memoria de todo lo ejecutado, y se enriquece en la medida en que se abran espacios de participación a la mayor cantidad de actores involucrados.

Los resultados deben sistematizarse de una forma clara, sencilla y objetiva. El documento que se genere, usualmente lleva el título de “reporte” o “informe”, y se publican anualmente.

El fin de una evaluación radica en conocer el nivel de logro de los objetivos planteados en un periodo determinado. Para tal fin el reporte de la evaluación se elabora con la finalidad de ser presentado a los actores clave



interesados en el proceso, lo que implica un manejo equilibrado del lenguaje y diseño de la información. Según el caso, algunos de los destinatarios de una evaluación pueden ser:

- Accionistas
- Financiadores
- Gobierno Nacional
- Autoridades locales
- ONG
- Líderes comunitarios
- Medios de comunicación
- Organismos internacionales

En un proceso de evaluación, se debe tomar en cuenta la forma en que se reporta. No siempre es necesario diseñar una publicación impresa, hay muchas formas diversas y dinámicas en las que se puede compartir información relevante sobre la evaluación:

- Infografías
- Videos
- Presentación en diapositivas
- Publicación tipo revista o boletín informativo
- Volantes o folletos

De igual forma se pueden generar oportunidades o espacios de diálogo, que cada 6 o 12 meses, convoquen a los actores clave a reuniones en las que se les comparta la información. Estos espacios de diálogo deben ser dinámicos, abiertos, transparentes, con lenguaje popular y sencillo, libres de tecnicismos a fin de que la información que se comparta sea entendible por todos los destinatarios y no se generen dudas o inquietudes por temas fueron explicados o planteados con el debido lenguaje.

La evaluación de la Licencia Social podría no ser tan positiva como se esperaba debido a factores externos.

Lo importante ante este escenario es:

- Ser transparentes y reconocer las debilidades del proceso.
- Elaborar y presentar un plan alternativo.
- Enfocarse en las causas y las oportunidades de mejora.
- Asumir un compromiso real por mejorar y alcanzar los objetivos no logrados.



## EN RESUMEN

---

- Hablar de Licencia Social es hablar del respaldo o visto bueno que reciben las empresas por parte de las comunidades, sean urbanas o rurales y de otros actores sociales, para desarrollar sus operaciones o proyectos. Es parte intrínseca de un modelo de gestión de negocio que responde al auténtico enfoque de RSE, dado que una empresa no puede considerarse socialmente responsable cuando no ha considerado, evaluado, ni mitigado los impactos que sus operaciones puedan ocasionar en la sociedad y en el ambiente.
- Las empresas son parte del tejido social de las comunidades. Sus operaciones y decisiones diarias tienen impactos directos o indirectos en la vida de cientos y miles de personas continuamente.
- La Licencia Social para Operar es un mecanismo que permite establecer relaciones sanas y fluidas con personas y entidades que tienen la posibilidad de influir positiva o negativamente en las actividades empresariales.
- Existen altos riesgos de no gestionar la relación con la comunidad así como grandes beneficios de hacerlo.
- Los “actores clave” son personas con influencia, dentro del área de acción de las operaciones de las empresas. Estas personas viven, trabajan o actúan socialmente en las zonas que reciben el impacto directo o indirecto de las empresas, y tienen liderazgo y capacidad de persuasión sobre otros.
- Gestionar una Licencia Social para Operar comprende un proceso de varias etapas que debe, en el mejor de los casos, iniciarse desde la etapa temprana del negocio o proyecto. Este proceso implica identificar a los actores clave, divulgar información, consultar con la comunidad, generar alianzas estratégicas, negociar si es necesario, gestionar responsablemente el modelo de negocio, invertir socialmente, monitorear y reportar.
- La inversión en un sistema de gestión de la relación comunitaria, si bien no supone un costo económico, sí genera grandes beneficios para los negocios, toda vez que garantiza el desarrollo libre y seguro de las operaciones, contribuye al desarrollo y estabilidad social de la zona y propicia un ambiente para la prosperidad de todos los actores.



## BIBLIOGRAFÍA

---

**RELACIONES CON LA COMUNIDAD Y OTROS ACTORES CLAVE:  
Manual de prácticas recomendadas para las empresas que hacen  
negocios en mercados emergentes.**

Corporación Financiera Internacional (IFC)  
Washington, USA – 2007

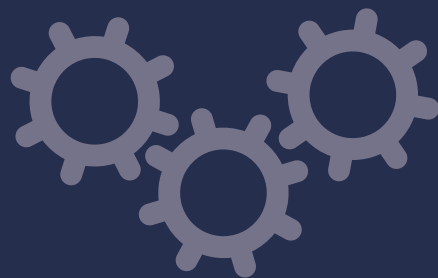
**Norma ISO 26000**

Organización Internacional de Estandarización (ISO)  
Suiza – 2010

**MESA DE LICENCIA SOCIAL DE SUMARSE:**

**Compendio de prácticas y experiencias de empresas asociadas.**

Sumarse  
Panamá – 2016



# ÁREA EMPRESARIAL

---

2016

Con la colaboración de:



cooperación  
española



[sumarse.org.pa](http://sumarse.org.pa)



[/sumarse](https://www.facebook.com/sumarse)



[@sumarse\\_panama](https://twitter.com/sumarse_panama)



[Sumarse](https://www.linkedin.com/company/sumarse)



[Sumarsepanama](https://www.youtube.com/channel/UC...)



[Comunicación Sumarse](https://www.instagram.com/sumarse)