

# DESARROLLO COMUNITARIO KIT DE HERRAMIENTAS

El Kit de Herramientas de Desarrollo Comunitario comprende dos partes principales:

- **17 Herramientas** diseñadas para ser usadas a través de todo el ciclo del proyecto y que cubren las fases de evaluación, planeamiento, gestión y medición del desarrollo comunitario, así como las relaciones con los grupos de interés. Las herramientas están codificadas por color y han sido enumeradas individualmente para una clara identificación. Acompañan a estas herramientas una introducción, un glosario y una discusión sobre minería y desarrollo comunitario.
- Un **Volumen de Antecedentes**, que contiene los antecedentes y el contexto del proyecto así como un examen de las políticas y leyes mineras necesarias para que la actividad minera contribuya al desarrollo sostenible, incluye también la bibliografía.

## Las Herramientas se han dividido en 5 categorías:

**EVALUACIÓN** Para evaluar el entorno; es decir, a los pobladores, su forma de vida, conflictos preexistentes, así como la identificación de los recursos necesarios para desarrollar y mantener un programa de desarrollo comunitario en este escenario.

**PLANEAMIENTO** Para diseñar programas de desarrollo por consenso –deseados por todos– y por lo tanto potencialmente sostenibles. Algunos pueden ser planes internos de organizaciones específicas, como los de una empresa u ONG. Otros se pueden desarrollar por esfuerzos coordinados de diversos grupos.

**RELACIONES** Para desarrollar y mantener buenas relaciones entre todos los grupos de interés, tales como el gobierno, miembros de la comunidad, representantes de la empresa y organizaciones locales. Las relaciones son la base de todas las actividades realizadas en cooperación y por lo tanto esenciales para lograr programas de desarrollo comunitario sólidos.

**GESTIÓN DE PROGRAMAS** Para respaldar e implementar los planes desarrollados con las herramientas de planeamiento. Las herramientas de gestión incluyen los medios para asegurar que los planes cuentan con financiamiento adecuado, plazos realistas y responsables para su implementación. Los planes son sólo pedazos de papel hasta que se ponen en práctica.

**SUPERVISIÓN & EVALUACIÓN** Para medir el progreso hacia las metas del programa. Algunas evaluaciones pueden ser internas a las organizaciones, pero idealmente todos los participantes trabajarán en conjunto en algunas herramientas de evaluación de modo que cualquier modificación requerida a los planes sea desarrollada mediante cooperación y de manera coordinada.

EVALUACIÓN  
HERRAMIENTA 1-4

PLANEAMIENTO  
HERRAMIENTA 5-9

RELACIONES  
HERRAMIENTA 10-12

GESTIÓN DE PROGRAMAS  
HERRAMIENTA 13-14

SUPERVISIÓN & EVALUACIÓN  
HERRAMIENTA 15-17



El desarrollo comunitario es el proceso para fortalecer e incrementar la eficiencia de las comunidades, mejorando la calidad de vida de la población y permitiendo la participación de la población en la toma de decisiones, para lograr un mayor control sobre sus vidas en el largo plazo. Los programas comunitarios de desarrollo sostenible, son los que contribuyen al fortalecimiento de la viabilidad de la comunidad en el largo plazo. Las actividades minero-metalúrgicas pueden desempeñar un papel central en el desarrollo sostenible de las comunidades, actuando como catalizadoras de un cambio económico y social positivo en áreas que, de otra manera, tendrían oportunidades limitadas para desarrollarse.

El Proyecto Enfoques Pioneros en Apoyo del Desarrollo Sostenible en el Sector de las Industrias Extractivas, fue coordinado y gestionado por el Consejo Internacional de Metales y Minerales, ICMM, y la División de Políticas para Petróleo y Gas del Grupo del Banco Mundial, y fue financiado por el Programa de Ayuda para el Manejo del Sector Energético (ESMAP), el ICMM y el Banco Mundial. El objetivo del proyecto fue desarrollar nuevos enfoques y herramientas para apoyar los esfuerzos del gobierno, la industria, y las comunidades, para lograr el desarrollo sostenible de las comunidades vinculadas a operaciones minero-metalúrgicas.

## Agradecimientos

El proyecto fue coordinado y manejado por la División de Políticas para Petróleo y Gas del Grupo del Banco Mundial y el Consejo Internacional de Metales y Minerales (ICMM). La ayuda financiera fue proporcionada por el Programa de Ayuda para el Manejo del Sector Energético (ESMAP), el ICMM, y el Banco Mundial.

La primera fase del trabajo (según se presenta en el Volumen de Antecedentes) fue supervisada por un comité consultivo regional integrado por Agnes Bwalya (Presidenta del Fondo de Desarrollo Comunitario de Chambishi Bakabomba, Chambishi Metals, Zambia), Gloria Dhlamini (Alcaldeza ejecutiva, Consejo Municipal Local de Emalahleni, Mpumalanga, Sudáfrica), Karin Ireton, (Gerente del grupo de desarrollo sostenible, Anglo American plc), Len le Roux (Director de la fundación Rössing, Namibia), Mary Metcalf (miembro del Consejo Ejecutivo de Agricultura, Conservación, Medio Ambiente y Asuntos de Tierras, Gauteng, Sudáfrica), Nchakha Moloi (Director General de Desarrollo de Minerales, del Departamento de Minerales y Energía, Sudáfrica), Silane Mwenechanya (Coordinador del Foro de Negocios, Proyecto para la Mejora del Comercio e Inversiones en Zambia, Zambia) y Archie Palane (Secretario General, Unión Nacional de Mineros, Sudáfrica).

Los consultores que realizaron los documentos de trabajo en la primera fase fueron Davin Chown, Belynda Hoffman, y Johan van der Berg (One World Sustainable Investments); Marie Hoadley y Daniel Limpitlaw (Universidad de Witwatersrand); Bren Sheehy (URS Australia); David Shandler (Common Ground); y Markus Reichardt y Mokhetshi Moshoes-hoe (African Institute of Corporate Citizenship).

La segunda fase del trabajo (como se presenta en el Kit de Herramientas) fue supervisada por el grupo de trabajo de Desarrollo Social y Comunitario del ICMM : Tony Andrews (Asociación de Prospectores y Gestores de Proyectos, Canadá), Carolyn Brayshaw (AngloGold Ashanti), Paul Hollesen (AngloGold Ashanti), Karin Ireton (Anglo American), Ramanie Kunanayagam (Río Tinto), Jim Mallory (Placer Dome), Dave Rodier (Noranda), Russell Williams (Alcoa), y Ian Wood (BHP Billiton). Catherine Macdonald (URS Australia) dirigió al equipo de consultores en esta segunda fase, apoyados por Bren Sheehy, Belinda Ridley, y Nia Hughes-Whitcombe (URS).

La preparación y publicación del Kit de Herramientas fue coordinada por Jeffrey Davidson (Gerente del Grupo Operativo), John Strongman (Consejero de Minas), y Allison Berg (Jefe de Operaciones) del Banco Mundial y Kathryn McPhail, Julie-Anne Braithwaite y Caroline Digby del ICMM. Adriana Eftimie y Michael Stanley del Banco Mundial estuvieron a cargo de las “Herramientas Gubernamentales para la Sostenibilidad del Sector” en el Volumen de Antecedentes. Los comentarios fueron proporcionados por Kerry Connor (Bechtel), Aidan Davy (consultor), Ted Pollet (Corporación Financiera Internacional), Leyla Day (Corporación Financiera Internacional), y Dan Owen (Banco Mundial). El CD-ROM que acompañaba al Kit de Herramientas fue realizado por Marjorie K. Araya y el Departamento Gráfico del Banco Mundial. La edición final fue hecha por Michael Schwartz.

Para la presente versión en español, la traducción, edición y publicación estuvo a cargo de Ángela Ruiz (Gerente) del Instituto de Estudios Energético Mineros-IDEM, Lima- Perú.



# CONTENIDO DEL KIT DE HERRAMIENTAS

LISTA DE ABREVIATURAS Y ACRÓNIMOS	1
-----------------------------------	---

PREFACIO	2
----------	---

1	INTRODUCCIÓN	3
	Antecedentes del Proyecto	3
	Estructura de las Herramientas	5
	Público Objetivo	5

2	MINERÍA Y DESARROLLO COMUNITARIO	7
	Relación entre Minería y Desarrollo Comunitario Sustentable	7
	Rol de la Industria Minera	7
	El Desarrollo Comunitario es Beneficioso para los Negocios	7
	Principios de Buenas Prácticas para un Desarrollo Comunitario Sustentable	8
	Las Operaciones Mineras Apoyan el Desarrollo Comunitario	8
	Prueba de Fuego para el Desarrollo Comunitario Sustentable	9
	Roles y Responsabilidades para el Desarrollo Comunitario	10
	Desarrollo Comunitario en el Ciclo del Proyecto Minero	11

3	HERRAMIENTAS PARA EL DESARROLLO COMUNITARIO	13
	Utilizando las Herramientas	13
	Género e Inclusión	14
	Categorías de Herramientas	14
	Algunos Consejos	14

NOTAS FINALES	15
---------------	----

HERRAMIENTAS PARA EL DESARROLLO COMUNITARIO	
Herramientas de Evaluación	Herramientas 1-4
Herramientas de Planeamiento	Herramientas 5-9
Herramientas de Relaciones	Herramientas 10-12
Herramientas para Gestión de Programas	Herramientas 13-14
Herramientas de Monitoreo y Evaluación	Herramientas 15-17

GLOSARIO
----------

VOLUMEN DE ANTECEDENTES
-------------------------

# LISTA DE ABREVIATURAS Y ACRÓNIMOS

AusAID	Agencia Australiana para el Desarrollo Internacional
BPD	Socios para la Iniciativa del Desarrollo
CASM	Programa Comunidades y Minería Artesanal
DFID	Ministerio Británico para el Desarrollo Internacional (UK)
EITI	Iniciativa para la Transparencia de las Industrias Extractivas
ESMAP	Programa de Apoyo a la Gestión del Sector Energético
E3	Excelencia Ambiental en Exploración
IAIA	Instituto Internacional de Evaluación de Impacto Ambiental
ICME	Consejo Internacional de Metales y Medio Ambiente
ICMM	Consejo Internacional de Minería y Metales
IDS	Instituto de Estudios de Desarrollo(Sussex University, UK)
IFC	Corporación Financiera Internacional (parte del Grupo Banco Mundial)
IIED	Instituto Internacional de Medio Ambiente y Desarrollo
IISD	Instituto Internacional de Desarrollo Sostenible
IPIECA	Asociación Internacional de Conservación Ambiental de la Industria Petrolera
LNG	Gas Natural Licuado
M&E	Monitoreo y Evaluación
MMSD	Minería, Minerales y Desarrollo Sustentable
OBC	Organización de Base Comunal
OGP	Asociación Internacional de Productores de Petróleo y Gas
SADC	Comunidad de Desarrollo de África Austral
UNEP	Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente
UNCTAD	Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
WBCSD	Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sostenible

El Proyecto de Enfoques Pioneros en apoyo al desarrollo sostenible en el sector de las industrias extractivas apunta a:

- Promover relaciones y alianzas constructivas de trabajo entre comunidades, empresas y gobiernos.
- Crear capacidades dentro de los gobiernos, empresas, y comunidades para abordar aspectos de desarrollo sostenible a nivel local.
- Promover el potencial de los proyectos mineros y sus operaciones, para crear valor agregado en ayuda de los esfuerzos para el desarrollo sostenible social y económico, tanto a nivel local como regional.
- Mejorar las oportunidades para el desarrollo sostenible de comunidades y regiones que tienen actividad minera en todas sus fases.

El proyecto de Enfoques Pioneros, se basa en el trabajo previo del grupo del Banco Mundial, para consolidar la capacidad de los gobiernos, el sector privado, y las comunidades, de manejar el desarrollo minero de forma que contribuya con mayor eficacia al desarrollo sostenible de largo plazo, en las regiones con actividad minera. Este trabajo incluye los manuales de buenas practicas de la Corporación Financiera Internacional (IFC) y reportes como "Doing Better Business Through Effective Public Consultation and Disclosure" (1998), "Investing in People: Sustaining Communities through Improved Business Practice" (2000), "Developing Value: The Business Case for Sustainability in Emerging Markets" (SustainAbility e IFC, 2002), Patrocinio del Banco Mundial a la iniciativa de Socios para el Desarrollo BPD (1998-2002) y algunos seminarios y conferencias internacionales patrocinadas por el Banco Mundial incluyendo Minería y Comunidad (Quito 1997 y Madang 1998) Minería y Desarrollo Sostenible (Madang 2002) y Mujeres en Minería (Madang 2002 y 2005).

El proyecto también responde a las recomendaciones de "Abriendo Brecha", el informe de Minería, Minerales y Desarrollo Sustentable (MMSD, 2002), que brinda nuevos enfoques que permiten a los gobiernos, empresas y comunidades crear marcos específicos a cada país, que incluyan planes de desarrollo comunitario sostenible, que en última instancia reduzcan los conflictos, promuevan la cooperación, y fortalezcan la contribución de las inversiones mineras al desarrollo sostenible.

El resultado es este **Kit de Herramientas de Desarrollo Comunitario**, que se divide dos partes principales:

- **17 Herramientas** para ser usadas a través del ciclo de vida del proyecto y que abarcan la evaluación, el planeamiento, la gestión, y las fases de valoración del desarrollo comunitario así como las relaciones con los grupos de interés.
- **El Volumen de Antecedentes**, que contiene los antecedentes y el contexto del proyecto así como un análisis de las políticas mineras y leyes de minería necesarias para que la actividad minera contribuya al desarrollo sostenible.

# 1 INTRODUCCIÓN

## Antecedentes del Proyecto

Un objetivo clave para la División de Políticas de Petróleo, Gas y Minería del Banco Mundial es determinar como las inversiones de las industrias extractivas pueden contribuir de manera más eficiente a la reducción de la pobreza y al desarrollo sostenible de las comunidades y los países. La División está realizando un programa sostenible de trabajo, destinado a crear valor agregado para todos los grupos de interés: gobiernos, comunidades afectadas y empresas. El programa incluye la puesta en práctica de diversas iniciativas nuevas para maximizar la contribución de las actividades extractivas al desarrollo sostenible nacional y local, en aquellos países y comunidades donde la extracción de recursos no renovables es o tiene el potencial de convertirse en una actividad económica significativa.

Tales iniciativas incluyen a la Iniciativa de Transparencia de las Industrias Extractivas (EITI), la iniciativa para compartir conocimientos del programa Comunidades y Minería Artesanal (CASM), así como este Kit de Herramientas de Desarrollo Comunitario. El enfoque subyacente de estas iniciativas se basa en la consolidación de la capacidad de todos los grupos de interés para:

- Articular y representar sus intereses y necesidades de manera informada.
- Interactuar con otros grupos de interés de manera constructiva, lo que se traduce en última instancia en una distribución equitativa de los beneficios potenciales -sociales y económicos, de corto y largo plazo- que pueden derivar del desarrollo a gran escala de actividades mineras, gasíferas o petroleras.

Este proyecto se ha centrado en desarrollar un acercamiento metodológico apoyado por herramientas apropiadas que se pueden utilizar por los distintos grupos de interés para identificar oportunidades, construir relaciones duraderas, y promover el desarrollo comunitario, así como para crear la base para que la comunidad sea sostenible en el largo plazo, luego de concluidas las actividades extractivas.

El concepto del proyecto fue concebido originalmente en un taller conjunto llevado a cabo en noviembre del 2000 en Johannesburgo, para los miembros de la Comunidad de Desarrollo de África

Austral (SADC). Los coordinadores incluyeron al Banco Mundial y al Consejo Internacional de Metales y Medio Ambiente (ICME)<sup>i</sup>, entre otros. El objetivo del taller era conocer y entender los grandes problemas y desafíos que existen para lograr el desarrollo sostenible del sector minero en países de África del Sur.

Hubo consenso alrededor de la necesidad de contar con herramientas prácticas, orientadas a facilitar la implementación de los elementos claves de un proceso que fomente relaciones de trabajo constructivas —entre las comunidades, compañías y gobierno— mientras se garantiza la sostenibilidad de las comunidades. Se argumentó que estas herramientas deberían ser desarrolladas a través de un proceso participativo que involucre a todos los grupos de interés.

El Banco Mundial y el ICME continuaron bosquejando una propuesta (2001-02) para que un proyecto conjunto elabore tales herramientas. La División de Políticas para Petróleo, Gas y Minería del Banco Mundial cedió fondos al Programa de Apoyo a la Gestión del Sector Energético (ESMAP) para ayudar financieramente al proyecto. La propuesta abordó diversos objetivos principales del ESMAP, el resultado se aplicaría a la experiencia de África del Sur ya que es una región prioritaria del ESMAP. El ICME proveyó de apoyo financiero adicional con recursos propios, a pesar que atravesaba un periodo de transición hacia el Consejo Internacional de Minería y Metales (ICMM). El ICMM reafirmó su compromiso para trabajar en colaboración con otros grupos de interés, en su declaración inaugural llevada a cabo en Toronto en mayo del 2002.

El Marco Conceptual sobre Desarrollo Sustentable del ICMM siguió posteriormente (2003). Desde la perspectiva del ICMM<sup>ii</sup> el proyecto brindaba la oportunidad de desarrollar herramientas para ayudar a sus miembros y a otros actores, en la implementación de los 10 Principios de Desarrollo Sustentable del ICMM (ver cuadro 1.1) frente a los cuales miembros corporativos, se habían comprometido a medir y reportar su desempeño. En particular, el proyecto fue relevante con relación al noveno principio donde los miembros se comprometían a “contribuir al desarrollo social, económico e institucional de las comunidades en las cuales operan”.



### Cuadro 1.1 ICMM Principios de Desarrollo Sostenible

- 1 Implementar y mantener practicas de negocios éticas y sistemas sólidos de gobierno corporativo.
- 2 Integrar los temas de desarrollo sustentable al proceso de toma de decisiones de la empresa.
- 3 Apoyar los derechos humanos fundamentales y el respeto por culturas, costumbres y valores, en la relación con empleados y otros afectados por nuestras actividades.
- 4 Implementar estrategias de gestión de riesgos basadas en información veraz y una sólida base científica.
- 5 Buscar un mejoramiento continuo en nuestro desempeño en salud y seguridad.
- 6 Buscar un mejoramiento continuo en nuestro desempeño ambiental.
- 7 Contribuir a la conservación de la biodiversidad y a enfoques integrados de planificación territorial.
- 8 Facilitar y estimular el diseño, uso, reutilización, reciclaje y disposición responsable de nuestros productos.
- 9 Contribuir al desarrollo social, económico e institucional de las comunidades situadas en nuestras áreas de operación.
- 10 Implementar con nuestros grupos de interés mecanismos de información, comunicación y participación que sean efectivos, transparentes y verificables de manera independientemente.

Las organizaciones y asociaciones internacionales, como el ICMM, el Instituto Mundial del Carbón y el Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD), y organismos multilaterales, tales como el Banco Mundial y la Corporación Financiera Internacional (IFC), reconocen ahora más que nunca la importancia de proporcionar orientación para mejorar la contribución de las industrias extractivas al desarrollo sostenible de las comunidades. Tal orientación incluye el diseño y la introducción de herramientas nuevas y de estructuras de funcionamiento para facilitar el logro de los objetivos de desarrollo sustentable. Ejemplos recientes de herramientas genéricas así como específicas del sector, incluyen: “Doing Business with the Poor: A Field Guide” (2004), del WBCSD; “Doing Better Business Through Effective Public Consultation and Disclosure: A Good Practice Manual” (1998) del IFC; así como “Integrating Mining and Biodiversity Conservation: Case Studies from around the World” (2004) del ICMM y la Unión Mundial para la Naturaleza-UICN; “HIV/AIDS Guide for the Mining Sector” (2004), “Developing Value: The Business Case for Sustainability in Emerging Markets” (SustainAbility and IFC, 2002) ambos del IFC; y “Good

Practice in Emergency Preparedness and Response” (2005) del ICMM y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP). Asimismo, el Banco Mundial y el IFC tienen varias guías y políticas de salvaguardas para temas como la Reubicación y la Población Indígena, que orientan la implementación de proyectos de desarrollo incluyendo a aquellos relacionados con las industrias extractivas.

El volumen de Antecedentes y el Kit de Herramientas son los productos finales de un largo proceso para diseñar y difundir un sistema de herramientas para el desarrollo comunitario, compromiso y planeamiento, que serán valiosas y relevantes para las comunidades, compañías mineras y gobiernos. Los componentes de las herramientas fueron desarrollados con la ayuda de los médicos que vivían y trabajaban con comunidades en la región de África del Sur. Además, los análisis se hicieron para definir los problemas y oportunidades generadas por las políticas del gobierno imperante y sus marcos institucionales de promoción del desarrollo social y económico, en las regiones circundantes a las actividades extractivas. Estos análisis se incluyen en el CD-ROM que acompaña este documento.



## Estructura de las Herramientas

El Kit de Herramientas de Desarrollo Comunitario (véase la tabla 1.1) está dividido en dos bloques principales. El volumen de Antecedentes que contiene los antecedentes y contexto del proyecto y las notas bibliográficas, así como un análisis de las políticas mineras y de las leyes de minería necesarias para que la actividad minera contribuya al desarrollo sostenible. A su vez se divide en cuatro secciones:

- **La Introducción** que describe los antecedentes del proyecto y sus fundamentos, estos se encuentran en el trabajo previo del Banco Mundial y la industria minero metalúrgica, además se detalla la estructura de las Herramientas, y el público objetivo de las mismas (esta introducción es igual para ambos volúmenes).

- Una Visión General sobre el **proceso de desarrollo de las Herramientas** incluyendo actividades de consultoría, trabajo realizado y experiencia extraída de África del Sur.

- Un debate sobre las **Herramientas Gubernamentales para la Sostenibilidad del Sector**. Esto incluye un análisis de las políticas mineras predominantes y de las leyes de minería en cinco países (Botswana, Namibia, Sudáfrica, Tanzania, y Zimbabwe) para identificar las tendencias actuales en la minería, que contribuyen al desarrollo sostenible, y para definir los componentes claves que si se insertan en las política vigentes y en los instrumentos jurídicos, se convierten en herramientas para maximizar la contribución de la industria minero metalúrgica al desarrollo sostenible.

- **Notas Bibliográficas**, que describen una amplia gama de información y recursos disponibles en minería y desarrollo comunitario. Las referencias claves también se enumeran en cada herramienta.

Las Herramientas se dividen en cuatro secciones:

- **La Introducción** que describe los antecedentes del proyecto; cómo se basa en un trabajo previo del Grupo del Banco Mundial y la industria minero metalúrgica; la estructura de las Herramientas y el público objetivo de las mismas (esta introducción es igual para ambos volúmenes).

- Una breve discusión sobre **minería y desarrollo comunitario**, incluyendo metas y procesos del desarrollo comunitario y, oportunidades de vincular el desarrollo comunitario al ciclo de desarrollo del proyecto minero. Esta sección incluye los principios de buenas prácticas para el desarrollo sostenible de la comunidad, recomendaciones sobre la programación de las actividades de desarrollo en el ciclo minero y, sobre los roles del gobierno, empresas y comunidades.

- La sección de las **Herramientas para el Desarrollo Comunitario** introduce los fundamentos esenciales del desarrollo de la comunidad y describe 17 herramientas. Cada herramienta de desarrollo comunitario es apoyada por instrucciones detalladas –paso a paso– de cómo y cuándo utilizarlas. Las herramientas han sido diseñadas para ser fácilmente utilizadas en la práctica.

- Un **Glosario** de términos y conceptos de desarrollo comunitario.

## Público Objetivo

El Kit de Herramientas proporciona una orientación práctica para todas las etapas del proceso de desarrollo comunitario, desde la exploración hasta la construcción, operaciones y eventual desmantelamiento y cierre, incluyendo el post cierre.

Ya que es la compañía minera (y no el gobierno o la comunidad) la que solicita las licencias de exploración y explotación minera, selecciona los lugares de exploración, encarga estudios de factibilidad, contrata la construcción, maneja la mina durante las operaciones y, prepara e implementa el plan de cierre; fue evidente durante la elaboración de las Herramientas que gran parte de ellas se debía dirigir a permitir que la compañía minera realice estos pasos de forma que tome en cuenta la opinión de la comunidad y contribuya a su desarrollo sustentable. Así, muchas de las herramientas están dirigidas al personal de la compañía minera como usuarios primarios y diversos instrumentos se vinculan a etapas del desarrollo de un proyecto minero. Sin embargo, hay herramientas que serán utilizadas por las comunidades y donde la compañía minera juega cuando mucho un papel de facilitador. Los gobiernos también podrían modificar sus normas sobre licencias, para proporcionar un marco regulatorio y asignar responsabilidades a quienes realicen algunas de las acciones incluidas en este Kit de Herramientas.

Además de ser un recurso valioso para las compañías, comunidades, y agencias estatales, las Herramientas también deben ser un recurso valioso y una guía para grupos de la sociedad civil tales como, Organizaciones No Gubernamentales (ONG) y Organizaciones con Base Comunal (OBC), académicos, proveedores de capacitación y educación, sindicatos, asociaciones empresariales y compañías de servicios mineros. De hecho, las Herramientas sirven a todos los interesados en promover el desarrollo comunitario. Idealmente, la mayoría de las herramientas serán utilizadas por

TABLA 1.1 RESUMEN DE LAS HERRAMIENTAS DE DESARROLLO COMUNITARIO

Sección	Aspectos Clave
<b>HERRAMIENTAS</b>	
1. Introducción	Antecedentes, metas y público objetivo para el Kit de Herramientas. La Introducción es la misma para ambos volúmenes
2. Minería y Desarrollo Comunitario	Definición de Desarrollo Comunitario, principios claves para el desarrollo sostenible de la comunidad, fases del ciclo del proyecto minero, roles y responsabilidades de los grupos de interés
3. Herramientas de Desarrollo Comunitario  Herramientas de Evaluación Herramientas de Planeamiento Herramientas de Relaciones Herramienta de Gestión de Programas Herramientas de Monitoreo y Evaluación	17 Herramientas prácticas para el desarrollo comunitario sostenible apoyadas por una guía paso a paso para utilizarlas
4. Glosario	Guía de algunos importantes términos y conceptos relativos al desarrollo comunitario
<b>VOLUMEN DE ANTECEDENTES</b>	
1. Introducción	Antecedentes, metas y público objetivo para el Kit de Herramientas. La Introducción es la misma para ambos volúmenes
2. Proceso de Desarrollo del Kit de Herramientas	Trabajo llevado a cabo para desarrollar el Kit de Herramientas, incluyendo el trabajo inicial en África del Sur y actividades de consulta
3. Herramientas Gubernamentales para el Desarrollo Sostenible del Sector	Análisis de la legislación y normatividad que pueden permitir al gobierno crear un clima conducente a un desarrollo minero sostenible
4. Bibliografía	Una guía de recursos e información adicional sobre desarrollo comunitario en comunidades mineras

El trabajo que sirvió de fundamento para desarrollar las Herramientas se llevó a cabo en África del Sur y fue centrado mayoritariamente en operaciones de explotación de carbón, sin embargo las Herramientas tienen un espectro de aplicación más amplio, tanto regionalmente como en términos de tipos de operación. Las Herramientas fueron diseñadas para ser aplicables a proyectos en todo el mundo, con la importante salvedad que no trata las características únicas de las comunidades indígenas. El Banco Mundial tiene políticas operacionales<sup>iii</sup> en lo referente a los Pueblos Indígenas que se aplican a cualquier proyecto (no solo proyectos mineros) que los afecte.

El ICMM reconoce que las relaciones con las comunidades son a menudo complejas y éste es el caso particular de las relaciones con los Pueblos

Indígenas. Consecuentemente, el ICMM encargó un estudio independiente<sup>iv</sup> sobre los Pueblos Indígenas y la explotación minero-metalúrgica, con el objeto de lograr mejores relaciones en esta área.

Finalmente, mientras que el trabajo inicial se centró en la explotación de carbón, las Herramientas también son útiles para otras actividades minero-metalúrgicas y muchos, si no todos los instrumentos, también son relevantes para otros proyectos de energía (por ejemplo, inversiones en petróleo y gas).

## 2. MINERÍA Y DESARROLLO COMUNITARIO

### Relación entre Minería y Desarrollo Comunitario Sustentable

El desarrollo comunitario es el proceso de incrementar la eficacia y fortalecer a las comunidades, de mejorar la calidad de vida de la población, y permitirles participar en la toma de decisiones para alcanzar mayor control sobre sus vidas en el largo plazo. Los programas de desarrollo sostenible de la comunidad son los que contribuyen a la consolidación de la viabilidad de la comunidad en el largo plazo.

A menudo, el mejor legado sostenible que los programas de desarrollo comunitarios de una operación minera pueden dejar, consiste en las habilidades y capacitación que proporcionan el entrenamiento, el empleo, y los programas de educación a la población local. El elemento esencial de un programa de desarrollo sostenible comunitario es que pueda sobrevivir sin los insumos de una compañía minera, especialmente después que el proyecto minero termina. Así, el desarrollo sostenible de la comunidad puede ser apoyado por las prácticas mineras que ayudan a convertir un activo local —el capital de un recurso natural no renovable— en otro activo local, el capital humano y social sostenible.

### Rol de la Industria Minera

La industria minera puede desempeñar un papel central en el desarrollo comunitario, actuando como catalizador para el cambio positivo en áreas que de otra manera pueden tener pocas oportunidades para el desarrollo económico y social. Esto es especialmente cierto en situaciones donde la explotación minera puede ser un catalizador que ayude a construir otras fuentes sostenibles (no mineras) de ingresos en las áreas donde se localizan las minas, de modo que las comunidades puedan desarrollarse con independencia de la mina y puedan sobrevivir al agotamiento de las reservas de mineral y la consecuente terminación de la operación minera. Un medio importante de alcanzar esto es fomentar vínculos dinámicos entre las comunidades y las agencias externas de ayuda.

Durante la vida de la mina, puede haber tensiones entre el nivel local y el nacional por la distribución de las ganancias provenientes de la minería. Esto ocurre porque la riqueza mineral es de interés del gobierno nacional y no de propiedad de las personas

que viven en el área de la mina, y los gobiernos nacionales podrían tener prioridades de desarrollo distintas a las de las comunidades vecinas a la mina.

Sin embargo, para las compañías que consideran el desarrollo sostenible de la comunidad como un factor positivo para sus actividades mineras, hay una necesidad apremiante de incrementar las ventajas positivas y atenuar los impactos dañinos de las operaciones en el área local, sin importar si el gobierno central elige devolver una proporción de las regalías y otros réditos mineros a la comunidad local. Es importante alentar a los gobiernos centrales para que inviertan las ganancias mineras en las regiones más afectadas por la explotación minera, pero es igualmente esencial trabajar con los gobiernos locales y regionales en programas de desarrollo local. La mayoría de los gobiernos tienen sus propios planes de desarrollo nacional, regional y local. El uso más eficaz de las inversiones corporativas en el desarrollo local de las comunidades, consiste en la ayuda a los programas ya existentes que proporcionan recursos y habilidades adicionales en las áreas pertinentes.

### El Desarrollo Comunitario es Beneficioso para los Negocios

Las mejoras en el desempeño social conducen generalmente a mejoras financieras. Mientras que los aspectos de desarrollo comunitario serán siempre específicos a cada empresa u operación individual, algunos temas comunes son claros. Si las comunidades obtienen un gran beneficio de la operación minera, entonces tendrán un interés significativo en el funcionamiento exitoso de la mina y ayudarán a superar los obstáculos que podrían afectar la operación. Al contribuir al bienestar y desarrollo local de la comunidad, los beneficios de las compañías pueden incluir:

- **Reputación:** Mejor reputación entre la comunidad financiera, el gobierno y otros grupos de interés.
- **Recursos:** Acceso preferente a recursos tales como yacimientos, en entornos cada vez más desafiantes y remotos.
- **Facilitar procesos de aprobación y ayuda para la resolución de conflictos:** Mejores relaciones con los gobiernos locales, las organizaciones no

gubernamentales (ONG) y las comunidades, que puede ayudar a facilitar los procesos de aprobación para el desarrollo del proyecto, la expansión y el cierre, la resolución de conflictos, y evitar situaciones donde los grupos locales pudieran obstaculizar o inclusive impedir el desarrollo minero.

• **Reducción en la responsabilidad y costos del cierre de operaciones:** Producto de una mejor gerencia del riesgo social y de las expectativas de la comunidad, y una reducción de la dependencia de la comunidad con respecto a las operaciones.

• **Eficacia, productividad y servicios de ayuda local:** Mayor eficacia y productividad debido a la disponibilidad de mejores servicios de ayuda local.

• **Mano de obra local:** Mejores niveles de instrucción y capacitación de la mano de obra local que permite a las compañías reducir su dependencia de la costosa importación de mano de obra, y mejorar el conocimiento local sobre las operaciones; dicho conocimiento puede ahorrar tiempo, esfuerzo, frustración, y dinero.

• **Trabajadores:** Mejora el reclutamiento, permanencia y compromiso del personal.

En otras palabras, el desarrollo de la comunidad es un proceso recíproco. Al ayudar a las comunidades a desarrollarse de una manera sostenible, una compañía minera está ayudando simultáneamente al éxito de su propio negocio. Si pudiéramos ver más allá del modelo donante/beneficiario en las relaciones comunitarias, y comprender que las operaciones mineras y sus programas de desarrollo comunitario son un proceso de sociedad de beneficio mutuo, la meta del desarrollo sustentable sería más viable.

## Buenas Prácticas para un Desarrollo Comunitario Sustentable

Las actividades más efectivas de desarrollo comunitario sostenible reflejan algunos principios básicos:

• **Adopte un enfoque estratégico:** Las actividades de desarrollo de las operaciones se vinculan a los objetivos estratégicos de largo plazo de la empresa, también deben estar en concordancia con los planes actuales y futuros de desarrollo comunitario y/o planes de desarrollo regional y nacional.

• **Garantice la consulta y la participación:** Las comunidades locales se involucran activamente en todas las etapas del proyecto desde su concepción, diseño, e implementación incluyendo el cierre y el post-cierre.

• **Trabaje en equipo:** Entidades privadas, gubernamentales, las ONG y organizaciones de la comunidad aportan distintas habilidades y recursos –pero comparten intereses y objetivos– a través del trabajo conjunto pueden lograr más que trabajando

individualmente. Las asociaciones formales o informales pueden también reducir costos, evitar duplicidad de iniciativas existentes y reducir la dependencia de la comunidad con respecto a la operación minera.

• **Fortalezca las capacidades:** Los programas que ponen énfasis en el fortalecimiento de las capacidades de la comunidad local, las ONG y el gobierno son más sostenibles en el largo plazo que los aportes en efectivo, materiales o infraestructura que no cuentan con un marco participativo correctamente diseñado. Mientras que la infraestructura es a menudo esencial para el desarrollo de comunidades alejadas, solamente será sostenible si hay un programa de mantenimiento adecuado, apoyado por un proceso participativo bien diseñado que incluya a las comunidades y a los gobiernos locales.

## Las Operaciones Mineras Apoyan el Desarrollo Comunitario

Éste es el fundamento del Kit de Herramientas. Las herramientas tienen amplia aplicabilidad y no hay un modelo único para su uso. El apoyo de las operaciones mineras al desarrollo comunitario es determinado siempre por las condiciones locales; es decir, por la naturaleza y escala de las operaciones, los recursos del gobierno local y específicamente por las prioridades y necesidades locales.

Usualmente, las compañías mineras tienden a tomar medidas inmediatas para aliviar la pobreza de las zonas aledañas a sus proyectos mineros a través de la construcción de escuelas, clínicas u hospitales, y patrocinando proveedores externos de servicios de salud y educación para crear nuevos programas.

A menudo estos esfuerzos, aunque son valorados como regalos generosos por las comunidades locales, no han perdurado más allá de la vida de la mina y a veces no más allá del contrato de ciertos ejecutivos que patrocinaron los proyectos. Entre las razones para que estos proyectos no fueran sostenibles encontramos las siguientes:

- Fueron elegidos por personal de la compañía minera y/o las elites locales.
- Fueron contruidos o administrados por foráneos, con poca participación de las comunidades locales en el manejo.
- Eran solamente accesibles para los miembros más influyentes de la comunidad y no para los miembros más pobres.
- La tecnología o conocimiento requeridos para su mantenimiento no estaba disponible localmente.
- O porque la capacidad de la población local para manejar los programas no fue incrementada al nivel requerido.

Sumando estos factores vemos que, con la mejor intención, los proyectos fueron impuestos a las comunidades locales y que por lo tanto no los hicieron suyos, ni tenían la capacidad necesaria para sostenerlos, resultando en una declinación progresiva de los mismos una vez que la ayuda externa fue retirada.

Además, si las comunidades y las agencias estatales están acostumbradas a que las compañías mineras provean infraestructura y servicios, se puede desarrollar una relación poco saludable de dependencia, contraria a la sostenibilidad.

Las compañías mineras deben tener una perspectiva estratégica e inteligente sobre sus propios campos de especialización para determinar donde estos se encuentran con las necesidades de la comunidad. De esa manera es menos probable que la compañía cumpla roles que son responsabilidad de otros. Por ejemplo, las escuelas y las clínicas son campos de especialización de los educadores y médicos, y por ende responsabilidad del gobierno y no de las compañías mineras. Ciertamente, las compañías son expertas en construcción, pero los edificios son solamente el almacén de los sistemas educativos y de salud, y no sirven de mucho sin los profesores, enfermeras, materiales educativos y medicinas, ninguna de las cuales son especialidades del negocio minero. Incluso en los lugares donde las compañías están dispuestas a brindar tales servicios de salud y educación, existe el riesgo inherente que cuando la compañía minera cese sus actividades y se marche de la zona, estos servicios colapsen.

Por el contrario, las operaciones mineras tienen conocimiento para compartir con las comunidades, en aspectos tales como comercio, administración, gerencia, finanzas, funcionamiento y mantenimiento de maquinaria móvil y fija, y mejora de la capacidad de los proveedores locales y contratistas. Los programas de capacitación conjunta para estudiantes locales serían a la larga más beneficiosos que una lista tradicional de edificaciones.

El desafío, sin embargo, es construir no sólo las habilidades sino también promover el desarrollo de otras actividades paralelas a la minería. Por ejemplo, la Lac La Ronge Indian Band, desarrolló habilidades en servicios de transporte y abastecimiento de comida con la ayuda de las minas de uranio del norte de Canadá. Luego de un tiempo, ampliaron su negocio más allá de la actividad minera y en el año 2005 alcanzaron la cifra de 65 millones de dólares canadienses, brindando servicios en la región circundante. Éste es un ejemplo de cómo las compañías mineras pueden trabajar con proveedores locales y mantener políticas de adquisición de servicios locales para ayudar a construir capacidades. Además de ayudar a capacitar a los miembros de la comunidad local para que provean bienes y servicios, las compañías pueden también considerar apoyar con micro créditos para fomentar a la pequeña empresa.

El desarrollo local de la agricultura es también un área clave del desarrollo sustentable de la comunidad. Uno de los riesgos que enfrentan las comunidades es que el ingreso generado por las operaciones mineras permita comprar la mayoría de sus alimentos fuera de la comunidad, esto conlleva a la declinación de la producción agrícola local. La pérdida de capacidades locales para la agricultura puede ser causa de severos problemas para la comunidad al momento del cierre de la mina, cuando no se tiene más el ingreso que permitía traer la mayoría de sus alimentos del exterior.

## Prueba de Fuego para el Desarrollo Comunitario Sustentable

Al revisar los programas de desarrollo comunitario, las compañías mineras deben preguntarse como funcionarán estos programas cuando la mina haya cerrado (y recuerde, esto puede suceder más pronto de lo previsto). Si la ayuda presente de la compañía, en la dirección y mantenimiento, es requerida para que un programa continúe funcionando, entonces no es sostenible y necesita ser reevaluado. En estos casos es más agudo el contraste entre los proyectos altamente notorios y tangibles, como la construcción de carreteras; y los proyectos discretos, difíciles de mostrar, como programas de alfabetización de mujeres.

Evidentemente, una carretera será útil para la población, las bicicletas y los autobuses que la usarán diariamente, mientras que la mina este allí para mantenerla. Piense en esa misma carretera algunos años después que la operación minera haya cerrado, cuando ni el gobierno local o central, ni la comunidad sientan la responsabilidad o tengan la capacidad de continuar con su mantenimiento. Podría estar llena de huecos, desmoronándose, y probablemente empeorar, inclusive podría ser necesario retirarla del todo para su rehabilitación, lo que significa que nunca debió ser clasificada como un beneficio sostenible para la comunidad. En cualquier caso, un proyecto de construcción importante como una carretera podrá ser llamado sostenible si, se desarrolla como parte de un programa de la comunidad, con planes de la comunidad y capacidad presente para su gerencia y mantenimiento, o cuando forma parte de una iniciativa conjunta con las autoridades locales y que por lo tanto ellas serán responsables de su mantenimiento, una vez que la compañía minera cese sus operaciones.

En comparación, los programas de alfabetización de mujeres pueden rendir resultados mucho más modestos de mostrar. Podría no haber inscritas para continuar con clases para adultos, o quizás las mujeres no obtengan diplomas de educación secundaria. Sin embargo, estas nuevas habilidades serán de utilidad si algunas mujeres aprendieron a leer, escribir, y manejar cuentas bancarias, que les ayudaron a ahorrar dinero y a establecer y operar una pequeña empresa en beneficio propio y el de sus familias. Además, si ellas valoran la educación más



como el resultado de su experiencia de aprender, animaran a sus hijos a terminar su educación, aumentando las tasas de escolaridad y permanencia en la escuela, entonces las ventajas de capacitar a estas mujeres se multiplicarán y continuarán. Así, la presencia de la compañía minera, no es necesaria para sostener los beneficios del programa después del cierre. Aunque en una escala más pequeña, este tipo de desarrollo es sustentable.

## Roles y Responsabilidades para el Desarrollo Comunitario

El desarrollo comunitario necesita roles y responsabilidades bien definidas del gobierno, empresas, comunidades, organizaciones comunales (OBC) y ONG (tabla 2.1), y un compromiso compartido en todos los niveles dentro de una organización.

**TABLA 2.1 ROLES TÍPICOS Y RESPONSABILIDADES DE LOS GRUPOS DE INTERES**

Gobierno	Empresas	ONG/OBC	Grupos Comunitarios
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo estratégico</li> <li>• Coordinación estratégica</li> <li>• Proveer un marco de políticas y leyes para el desarrollo de proyectos, operaciones, cierre y post cierre.</li> <li>• Apoyar la capacidad de construir a nivel local incluyendo las posibilidades de monitoreo</li> <li>• Prestar servicios locales</li> <li>• Canalizar recursos estatales y externos</li> <li>• Monitoreo y evaluación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de la exploración, construcción, operación y cierre de minas de acuerdo a las normas vigentes.</li> <li>• Catalizador de la acción a nivel de la comunidad</li> <li>• Coordinación con los grupos de interés alrededor de la zona del proyecto</li> <li>• Apoyo material, financiero y de instalaciones para la comunidad</li> <li>• Transferencia de tecnología, habilidades de gestión y conocimientos hacia la comunidad local.</li> <li>• Monitoreo y evaluación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de las necesidades locales</li> <li>• Construcción de capacidad local y fortalecimiento institucional</li> <li>• Diseño de proyectos comunitarios e implementación</li> <li>• Canalizar financiamiento externo para el apoyo comunitario</li> <li>• Monitoreo y evaluación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de necesidades locales y priorización</li> <li>• Conocimiento local y valores</li> <li>• Planeamiento comunitario y movilización</li> <li>• Movilización de activos y recursos locales</li> <li>• Monitoreo y evaluación</li> <li>• Organización interna y resolución de conflictos</li> </ul>

Los roles precisos de los distintos actores dependen de las circunstancias locales, y se modifican durante el curso de la operación minera y el proceso de desarrollo comunitario. Sin embargo, algunos principios generales son claros:

• **Gobierno:** Tiene la responsabilidad primordial de garantizar que las comunidades obtengan beneficios del desarrollo que tiene lugar en sus tierras o región. Los gobiernos deben tomar la iniciativa para establecer políticas y estándares que garanticen que el desarrollo llegue al nivel local, planificando el desarrollo social, la infraestructura y uso de la tierra, desarrollando sistemas de supervisión y evaluación de proyectos, y protegiendo los derechos e intereses de los ciudadanos.

• **Empresas:** También pueden desempeñar un papel activo en apoyo del desarrollo de la comunidad, pero no deben asumir el papel del gobierno en el

nivel local. Las compañías pueden verse forzadas a asumir un rol de liderazgo ahí donde la capacidad del gobierno es limitada, pero en lo posible deben compartir esta responsabilidad con las ONG y organizaciones comunales. Sin embargo, en el largo plazo deben centrarse en asegurar que las iniciativas locales trabajen constructivamente junto a los programas de desarrollo regional, y crear asociaciones para desarrollar capacidades y recursos sostenibles en la comunidad. Posiblemente, lo más importante es que promuevan la transferencia de conocimientos y el desarrollo de pequeñas empresas.

• **ONG/OBC:** Pueden desempeñar un papel importante en defender a las comunidades locales y proveer servicios locales. Sin embargo, las ONG necesitan definir claramente su papel e identificar las diferencias entre sus intereses y los de la comunidad local. Las ONG involucradas directamente en asuntos de la comunidad necesitan

respetar las distintas perspectivas de la comunidad sobre las propuestas de desarrollo y trabajar en la construcción de su capacidad de articular perspectivas locales, también deben determinar si las comunidades tienen a su disposición la gama completa de opciones de desarrollo.

• **Grupos de la comunidad:** Desempeñan el papel principal. El desarrollo comunitario, es esencialmente el proceso por el cual las comunidades abordan las necesidades definidas localmente y mejoran su calidad de vida. El desarrollo refleja sus necesidades, prioridades y aspiraciones; y se alcanza en gran parte con la toma de conciencia y compromiso con las metas de desarrollo localmente definidas; será sostenible si tienen la capacidad, confianza y oportunidad de planear estrategias apropiadas y movilizar los recursos necesarios para satisfacer sus metas de desarrollo.

**Las agencias internacionales de desarrollo,** aunque no siempre estén presentes en las áreas de explotación minera, también pueden desempeñar un papel en el desarrollo comunitario en el sector minero. Las agencias donantes tienen una influencia y responsabilidad únicas, particularmente en armonizar los estándares que rigen las relaciones con las comunidades y en lograr que se vinculen los agentes del desarrollo del sector público y privado. Ellos proporcionan una fuente importante de recursos, conocimientos y experiencia de desarrollo, y pueden asesorar a los gobiernos, compañías, ONG/OBC y comunidades sobre buenas prácticas, así como cooperar en la movilización de los recursos financieros necesarios para los proyectos locales de desarrollo.

## Desarrollo Comunitario en el Ciclo del Proyecto Minero

Las actividades de desarrollo comunitario atraviesan por todas las fases del ciclo de un proyecto minero. Todas presentan desafíos particulares. Es importante recordar que las relaciones entre las compañías mineras, comunidades locales y grupos de interés, comienzan mucho antes de la construcción de la mina y las empresas harían bien en invertir para establecer buenas relaciones locales en las etapas más tempranas de un proyecto.

Mientras que el Kit de Herramientas incluye pautas sobre cuando son aplicables las herramientas, una regla práctica básica es, cuanto más pronto se comience, mejor. Los procesos pueden más fácilmente aplazarse que apresurarse para satisfacer las necesidades de una comunidad. Una guía adicional para las fases de exploración se proporciona en Excelencia Ambiental en la Exploración (E3)<sup>v</sup> una referencia en línea (un manual electrónico) de las mejores prácticas de manejo ambiental y compromiso comunitario en la exploración minera. Cuando los proyectos son adquiridos o se arriendan de otras empresas, debe hacerse cuanto antes una evaluación del estado de

las relaciones, del mismo modo se deben realizar los cambios y mejoras necesarias lo antes posible.

La etapa de construcción requiere especial atención, ya que puede ser la más traumática para las comunidades. Hay a menudo una afluencia de trabajadores de construcción que vienen de fuera de la región, generalmente con poca afinidad con la población local, sus costumbres o necesidades. Ésta es la etapa cuando los ingresos en la comunidad cambian drásticamente entre quienes “tienen” y “no tienen”, según qué individuos y familias reciben empleo y/o compensaciones y quiénes no lo hacen. En esta etapa típicamente suben los precios locales de los alimentos, mercancías y servicios; mientras que el dinero fluye en la comunidad, haciendo que la condición de “no tener” sea aun peor. Es también una época en que las estructuras de autoridad y las relaciones tradicionales de las familias pueden verse debilitadas y la violencia doméstica puede aumentar en respuesta a tensiones en la comunidad.

Puede también haber consecuencias involuntarias, especialmente en la etapa de construcción. Por ejemplo, si la mina se construye en una localidad remota puede dar lugar a que todo el transporte local sea contratado para resolver las necesidades de la construcción. Aumenta la presión para conseguir hospedaje, la demanda por tierras, alimentos y suministros, para satisfacer las necesidades del emplazamiento de la obra, esto ocasiona que los precios se incrementen, beneficiando a los proveedores y agricultores. Otros ejemplos de consecuencias involuntarias puede ser el difícil acceso de la población local al transporte entre localidades; la interrupción en la entrega de suministros a los almacenes locales y el incremento de los precios de los alimentos, que perjudican a quienes tienen poca o ninguna renta –generalmente mujeres y niños– que son los más desprotegidos.

La importancia de involucrar a la población local en el planeamiento de emergencias fue identificada en el trabajo realizado por el Consejo Internacional de Minería y Metales (ICMM) y el Programa de las Naciones Unidas para el Medioambiente (UNEP). La publicación del ICMM y UNEP, Buenas Prácticas en la Preparación y Respuesta a Emergencias (2005), presenta los 10 pasos del proceso de UNEP de Alerta y Preparación para Emergencias a Nivel Local, y otros elementos de las mejores prácticas en planes de emergencia. Cubre todos los aspectos, desde identificar las funciones de cada actor en una emergencia; al entrenamiento y enlace apropiado con la comunidad local. Esto se vincula a una serie de estudios de casos recogidos de la industria, que ilustran algunos de los principios involucrados y como estos pueden ser eficazmente aplicados.

La importancia de la supervisión y evaluación nunca puede ser sobreestimada, puesto que las relaciones y los impactos en las comunidades locales continuarán aún después que la mina cese sus



operaciones. Es muy importante asegurarse que todo el planeamiento considere los aspectos del post-cierre. Este es el caso donde será requerida la supervisión a largo plazo del post-cierre, situación que se está volviendo muy común.

La tabla 2.2 demuestra la secuencia de las herramientas de desarrollo comunitario y de las actividades a través del ciclo del proyecto minero. Debe recordar que:

- Muchas de estas actividades se repetirán a través del ciclo del proyecto. No suspenda la evaluación de las regulaciones o condiciones de la comunidad local, la identificación de los grupos de interés, o el desarrollo de recursos humanos y capacidades.

- Cuanto antes sean aplicadas las herramientas es mejor, pero nunca es demasiado tarde para comenzar a aplicarlas al igual que sus estrategias. Si no se ha hecho aun, comience en cualquier momento y siga la secuencia de las actividades precisadas en la matriz al principio del Kit de Herramientas.

- Para la sostenibilidad, considere siempre como se ejecutaría un programa de desarrollo comunitario sin la ayuda de la compañía minera, sin importar que la mina cierre en 5 años o 50. Todos los grupos de interés deben comenzar a planear el cierre lo antes posible. Tomar en cuenta las necesidades del cierre y sus implicancias, puede afectar el diseño inicial e infraestructura de la mina. El planeamiento del cierre debe llegar a ser más detallado, progresivamente mientras que la vida de la mina avanza.

**TABLA 2.2 DESCRIPCIÓN DE LAS FASES DEL CICLO DEL PROYECTO MINERO Y LAS INTERACCIONES EMPRESA/COMUNIDAD**

Fase	Descripción
Exploración	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altamente competitiva y estructurada dentro de un periodo muy corto de tiempo.</li> <li>• La naturaleza de la relación entre la empresa y las comunidades locales es establecida y generalmente marca el tono de la relación de allí en adelante. Este es un momento crucial ya que, en las etapas iniciales al menos, hay una controversia entre los intereses de las comunidades que desean toda la información y relaciones de largo plazo, y los intereses de los equipos de exploración que desean mantener la información confidencial y que se marcharan si no hay un potencial promisor para continuar.</li> </ul>
Factibilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios técnicos exhaustivos y consultas con el Gobierno y los grupos de interés.</li> <li>• Oportunidades importantes para la empresa de establecer con las comunidades locales, por ejemplo, un claro entendimiento sobre las preocupaciones, prioridades y necesidades, sociales, ambientales y de desarrollo, así como también para informar a las comunidades sobre posibles escenarios de desarrollos mineros y sus plazos.</li> </ul>
Construcción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relativamente corto, pero típicamente breve e intenso, grupo de actividades en la fase de construcción con potencial para requerir gran cantidad de fuerza de trabajo y/o trabajo eventual.</li> <li>• La influencia de los trabajadores en la fase de construcción puede ser altamente traumática para la comunidad. Esta fase generalmente aporta grandes cantidades de dinero a la comunidad, causando profundos impactos, tanto positivos como negativos.</li> </ul>
Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A mediano y largo plazo. Periodo con gran presencia y actividades estables.</li> <li>• Oportunidades para implementar programas a largo plazo de desarrollo comunitario, enfocándose en necesidades de desarrollo localmente identificadas; participación comunitaria y de los grupos de interés, en el diseño, implementación y monitoreo de los programas.</li> </ul>
Desmantelamiento y cierre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede ser de acuerdo a un plan a largo plazo o puede ocurrir prematuramente. Necesidad de planeamiento del cierre a lo largo del ciclo del proyecto minero para asegurarse que los programas puedan sobrevivir al cierre de la mina.</li> <li>• El desarrollo de socios locales y su rol es muy importante para el planeamiento del cierre.</li> <li>• Aún un cierre bien planeado y ejecutado probablemente cause un declive significativo en los ingresos de la comunidad y en los impuestos del gobierno local.</li> </ul>
Post cierre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A largo plazo. Incluye el monitoreo de impacto ambiental y condiciones sociales que siguen al cierre.</li> <li>• Requiere establecer responsabilidades para el monitoreo y corrección de cualquier impacto post cierre.</li> <li>• Apoyo a medidas alternativas generadoras de ingresos y mantenimiento de los servicios sociales entregados.</li> </ul>

# 3 HERRAMIENTAS DE DESARROLLO COMUNITARIO

## Utilizando las Herramientas

Las Herramientas han sido diseñadas para autoridades del gobierno, gerentes de minas, personal de relaciones comunitarias y miembros de la comunidad, en regiones mineras. Proporcionan y explican de manera breve y con simpleza, algunas de las herramientas esenciales para el desarrollo comunitario; son fáciles de comprender y utilizar, particularmente para las personas que tienen poco tiempo para aprender lenguaje técnico o teoría.

Siguiendo el proceso paso a paso –y la guía detallada para el uso de las herramientas simples y eficaces– el proceso de desarrollo comunitario será entendido mejor, y las actividades de desarrollo comunitario en las operaciones mineras y alrededor de las mismas, serán mejor respaldadas.

Las Herramientas tienen seis objetivos específicos:

- Mejorar el conocimiento de los procesos locales de desarrollo comunitario.
- Apoyar la mejora permanente en la calidad de vida de las comunidades mineras.
- Facilitar el fortalecimiento de la comunidad mediante procesos participativos de desarrollo.
- Construir capacidades y recursos locales para el desarrollo.
- Promover relaciones de trabajo constructivas entre las comunidades, empresas y gobiernos.
- Reducir los conflictos en comunidades y regiones mineras.

Las Herramientas proporcionan una guía práctica para todas las etapas del proceso de desarrollo comunitario, desde los primeros contactos entre los geólogos de exploración y los miembros de la comunidad local, o en la adquisición de proyectos existentes, hasta la construcción, operación, eventual desmantelamiento, cierre y post cierre.

Mucho del contenido de las Herramientas está dirigido al personal de las compañías mineras y vinculado a las etapas del desarrollo de un proyecto minero. Esto es porque las Herramientas han sido

diseñadas para ser usadas por el sector minero metalúrgico.

Sin embargo, las Herramientas también proporcionan un recurso valioso para las agencias del gobierno, ONG, proveedores de capacitación y educación, sindicatos, asociaciones empresariales y compañías mineras de servicios; de hecho son útiles para cualquier persona que esté interesada en facilitar el desarrollo comunitario.

Idealmente, la mayoría de las Herramientas serán utilizadas por varios participantes en conjunto, en un cierto tipo de asociación formal o informal. Por ejemplo, los talleres de inventario de problemas de la comunidad pueden ser organizados por la empresa minera conjuntamente con miembros de la comunidad, con la participación de autoridades del gobierno local y facilitado por una ONG local.

Otras herramientas pueden ser utilizadas por diversos participantes desde perspectivas levemente distintas. Las Herramientas de planeamiento estratégico y de análisis de los grupos de interés, por ejemplo, pueden ser utilizadas por la compañía, gobierno y las ONG de una manera similar pero con distintos resultados, debido a los diversos puntos de vista de cada grupo. En la introducción a cada categoría de herramientas se explica el uso de las mismas por los distintos grupos de interés. Cualquiera puede utilizar estas herramientas cuando necesite determinar condiciones locales o planear, manejar y/o evaluar actividades locales de desarrollo.

Las herramientas son una referencia y una guía para ayudar a trabajar con más eficacia en el desarrollo comunitario. El Kit de Herramientas ha sido diseñado para proporcionar los instrumentos necesarios cuando usted los necesite.

Inicialmente, puede revisar rápidamente las herramientas para reconocer los distintos enfoques de desarrollo descritos en el Kit de Herramientas. Mientras que comienza a trabajar con algunos de estos enfoques de desarrollo, puede centrarse en herramientas específicas y asegurarse que comprende cuándo y cómo estas herramientas pueden ser aplicadas con la mayor eficacia posible.

No son todo lo completas que deberían (o serían muy extensas y difíciles de manipular). Existen otras fuentes útiles de información, incluyendo

las contenidas en la Bibliografía. Esto es particularmente relevante cuando enfrente asuntos que requieran tratamiento específico y diferenciado, tal como la reubicación; sobre este y otros temas se hace referencia en las guías del Banco Mundial y en la Bibliografía proporcionada. Las Herramientas no lo eximen de la obligación de conocer y cumplir las leyes y regulaciones aplicables a la operación.

Usar las Herramientas no implicará que usted nunca necesitará ayuda de otros. Ciertos aspectos del desarrollo comunitario requieren conocimientos que podría no tener. Las Herramientas deben ayudarle a decidir cuándo necesita ayuda y qué clase de ayuda debe ser ésta.

## Género e Inclusión

Hay una importante dimensión de género subyacente al uso del Kit de Herramientas. Generalmente, el desarrollo minero tiene un sesgo de género por el que la mayoría de los impactos positivos (empleo, ingresos, regalías y proyectos de infraestructura) tienden a beneficiar a los hombres, y los impactos negativos (impactos culturales, tensión social, daño ambiental y violencia doméstica) afectan a mujeres y niños. Hay acciones correctivas disponibles que puede reparar esta situación y mejorar el empoderamiento económico y social de las mujeres, optimizando el bienestar y seguridad de mujeres y niños. Cada grupo de interés (gobierno, compañías, comunidades, y grupos de la sociedad civil) debe examinar sus propias actividades a través de un prisma de género, para considerar qué tan bien representan a las mujeres y qué tanto toman en consideración sus opiniones y preocupaciones al usar las herramientas, y en actividades conjuntas de supervisión y evaluación.

## Categorías de Herramientas

Las herramientas han sido divididas en varias categorías, según sus principales usos, que coinciden con los principales elementos necesarios para un buen programa de desarrollo comunitario:

• **Herramientas de Evaluación:** Para determinar el entorno; es decir, quiénes viven allí, cómo viven, si existen conflictos, y qué recursos serán necesarios para construir y promover los programas de desarrollo comunitarios en ese contexto.

• **Herramientas de Planeamiento:** Para diseñar programas de desarrollo deseados por todos y por lo tanto con posibilidad de ser sostenibles. Algunos planes pueden ser internos y pertenecer a organizaciones específicas, tales como una compañía o una ONG. Otros planes se pueden desarrollar con esfuerzos coordinados de grupos diversos.

• **Herramientas de Relaciones:** Para crear y mantener buenas relaciones entre todos los grupos

de interés, tales como gobierno, miembros de la comunidad, representantes de la empresa, y organizaciones locales. Las relaciones son la base de todas las actividades cooperativas y por lo tanto esenciales para programas eficientes de desarrollo comunitario.

• **Herramientas de Gestión del Programa:** Para apoyar e implementar los planes desarrollados con las herramientas de planeamiento. Estas herramientas de gestión incluyen los medios para asegurar que los planes son financiados y programados de manera realista, y que hay personas responsables de ejecutarlos. Los planes son solo pedazos de papel hasta que se ponen en ejecución.

• **Herramientas de Supervisión y Evaluación:** Para medir los progresos hacia las metas del programa. Algunas evaluaciones pueden ser internas a las organizaciones, pero idealmente todos los participantes trabajarán juntos en algunas herramientas de evaluación, de modo que cualquier modificación requerida a los planes sea desarrollada de una manera coordinada y con la cooperación de todas las partes.

## Algunos Consejos

Sea paciente. Deje que las personas vayan a su propio ritmo. Uno de los desafíos más grandes al proporcionar una buena ayuda para el desarrollo comunitario, está en trabajar con los tiempos de la comunidad. Probablemente los líderes y los miembros de la comunidad estarán completamente concientes de esto. Si usted es gerente de la compañía minera, autoridad del gobierno o representante de una ONG, puede tener plazos del proyecto que cumplir, informes anuales que terminar, y fondos que utilizar. Estas exigencias, junto a la tentación de buscar resultados inmediatos a su trabajo, pueden ser fuertes.

Recuerde que el desarrollo es un proceso a largo plazo. Se basa en crear capacidades y reforzar organizaciones locales, y no necesariamente en resultados inmediatos o visibles de sus actividades de desarrollo. El desarrollo es un proceso de cambio en las capacidades y recursos de la población local, en cómo se organizan y relacionan con el mundo exterior.

Para aquellos que no son líderes o miembros de la comunidad, su papel es facilitar este proceso y brindar apoyo. Probablemente usted tenga habilidades especiales, conocimientos, y capacidades además de acceso a los recursos; esto podría ayudar a alcanzar resultados tangibles en los proyectos de desarrollo de la comunidad, más rápidamente de lo que puede conseguir gente sin experiencia. Sin embargo, usted realmente habrá alcanzado la meta del desarrollo sostenible comunitario, cuando la comunidad sienta que puede lograr sus metas sin su ayuda.

i En mayo 21 del 2001, la Junta Directiva del Consejo Internacional de Metales y Medio Ambiente (ICME) acordó ampliar su mandato y se transformó en el Consejo Internacional de Minería y Metales (ICMM), trasladando su sede de Ottawa, Canadá a Londres.

ii Ver [www.icmm.com/sd\\_framework.php](http://www.icmm.com/sd_framework.php)

iii Política Operacional Revisada y Procedimientos del Banco con relación a los Pueblos Indígenas, del Banco Mundial (OP/BP 4.10) disponible en: [web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTSOCIALDEVELOPMENT/EXTINDPEOPLE/0,,menuPK:407808~pagePK:149018~piPK:149093~theSitePK:407802,00.html](http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTSOCIALDEVELOPMENT/EXTINDPEOPLE/0,,menuPK:407808~pagePK:149018~piPK:149093~theSitePK:407802,00.html).

iv ver ICMM Minería y Pueblos Indígenas Revisión de Casos, disponible en [www.icmm.com/library\\_pub\\_detail.php?rcd=175](http://www.icmm.com/library_pub_detail.php?rcd=175).

v Vea [www.e3mining.com](http://www.e3mining.com)

# HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN

## **Lista de herramientas de evaluación en este Kit de Herramientas**

### **1 Identificación de los Grupos de Interés**

Identifica a las personas con interés en el proyecto o que puedan verse afectadas por el proyecto.

### **2 Estudio de Línea de Base Social**

Elabora un perfil de la comunidad cercana al área del proyecto y su ubicación regional y nacional.

### **3 Evaluación del Impacto Social y Oportunidades**

Determina los impactos, positivos y negativos que el proyecto pudiera tener en comunidades anfitrionas y la forma de manejarlos.

### **4 Evaluación de Competencias**

Determina las cualidades que tiene su equipo y si se requieren otras especialidades y conocimientos.

## Guía para Usar las Herramientas de Evaluación

Evaluar es lo primero que debe hacer al comenzar a trabajar en un ambiente nuevo, para determinar sus necesidades y las de los demás. Las comunidades, accionistas, reguladores, y otros grupos de interés exigen cada vez más que se realicen evaluaciones de línea de base para los proyectos, de modo que haya un perfil inicial contra el que se puedan realizar mediciones de monitoreo y evaluación. (Véase la tabla siguiente para herramientas de evaluación y posibles usuarios).

• **Funcionarios del gobierno:** Como funcionario del gobierno podría ser transferido a un nuevo distrito surgiendo la necesidad de evaluar su nuevo entorno, o podría haberse iniciado un nuevo proyecto minero en su distrito y necesita evaluar sus planes. Al conocer a todos los grupos de interés con expectativas en el proyecto, independientemente de si existieran conflictos entre el proyecto y la comunidad, o de la forma como la compañía se propone abordar sus impactos sociales, usted estará en mejor posición para identificar las oportunidades que permitirán que los planes del gobierno se articulen con los planes de la comunidad y los de la compañía.

• **Miembros de la comunidad:** Como miembro de la comunidad usted podría haberse mudado y necesita saber que actividades se están llevando a cabo en la nueva vecindad, o un nuevo proyecto anunció su intención de establecerse localmente por lo que necesita conocer sus planes. Tal vez no este dispuesto a realizar un ejercicio de identificación de grupos de interés o una

evaluación de impacto social por si mismo, pero identificándose como interesado y participando en actividades de evaluación de impacto, tales como reuniones de la comunidad y grupos de análisis, usted ayudará a su proceso de adaptación. También se familiarizará con el resto de los grupos de interés que le ayudarán a participar más adelante.

• **Organización de la comunidad u ONG:** Como miembro de una organización de la comunidad o de una ONG podría necesitar evaluar los planes de un nuevo proyecto, o las diferencias entre una nueva compañía que adquirió un proyecto existente con respecto a los anteriores propietarios. Su organización podría conducir un ejercicio de identificación de grupos de interés para cerciorarse que se está consultando a las personas pertinentes en la comunidad, el gobierno, y la empresa.

• **Personal de la empresa minera:** Como miembro del personal de la compañía minera podría haber comenzado a trabajar en un proyecto minero nuevo y necesita evaluar los impactos potenciales que el proyecto podría tener en las comunidades locales; o su compañía podría haber comprado una mina existente, así que usted necesita determinar cuales son los legados de los anteriores propietarios y conocer el entorno social y económico. Las herramientas de evaluación proporcionan información valiosa sobre las condiciones demográficas y tendencias económicas; estructuras políticas, organizaciones locales, rasgos culturales, y otros factores que pueden influir en la manera en que las comunidades afectadas responderán a cambios previsible causados por el proyecto.

### Guía para Usar las Herramientas de Evaluación

Participante	Necesidades de Evaluación	Herramienta Apropriada	Herramienta N°
<b>Funcionario de Gobierno</b>	Para conocer nuevos grupos de interés	Identificación de grupos de interés	<b>1</b>
	Entender impactos del proyecto	Evaluación de Impacto Social y Oportunidades	<b>3</b>
	Entender a la comunidad local	Estudio de Línea de Base Social	<b>2</b>
<b>Miembro de la Comunidad</b>	Para conocer nuevos grupos de interés	Identificación de grupos de interés	<b>1</b>
	Identificar necesidades y prioridades propias	Evaluación de impacto social y oportunidades (participación)	<b>3</b>
<b>Miembro de ONG</b>	Contribuir con datos de evaluación	Evaluación de impacto social y oportunidades (participación)	<b>3</b>
	Conocer nuevos grupos de interés	Identificación de grupos de interés	<b>1</b>
<b>Personal de Compañía Minera</b>	Para conocer nuevos grupos de interés	Identificación de grupos de interés	<b>1</b>
	Entender impactos del proyecto	Evaluación de impacto social y oportunidades	<b>3</b>
	Entender a la comunidad local	Estudio de línea de base social	<b>2</b>
	Asegurar habilidades, conocimiento y actitudes adecuadas del personal de desarrollo comunitario	Evaluación de competencias	<b>4</b>

## Identificación de los Grupos de Interés

### Descripción

La identificación de los grupos de interés es la verificación de los grupos de interés vinculados a un proyecto; esto es, de sus intereses y de las formas en que estos afectan la viabilidad de un proyecto. La identificación de los grupos de interés contribuye al diseño de un proyecto al conocer los objetivos y roles de los distintos grupos, sugiriendo formas apropiadas de relacionarse con estos grupos.

Los grupos de interés son personas o grupos afectados por un proyecto, o que pueden afectar directamente el resultado de un proyecto. Los grupos de interés pueden ser individuos, organizaciones corporativas o entidades gubernamentales. Puede incluir a políticos, empresas comerciales e industriales, sindicatos, académicos, grupos religiosos, grupos nacionales sociales y ambientales, agencias del sector público, y a los medios de comunicación.



## Propósito

El propósito de esta herramienta es identificar una lista exhaustiva de personas y grupos con interés en su proyecto. Esto se puede utilizar para propósitos de consulta, evaluación de impacto y evaluación de alianzas a medida que se desarrolla el proyecto.

La identificación de los grupos de interés proporciona un punto de partida en la construcción de las relaciones necesarias para un desarrollo comunitario exitoso; esto significa encontrar con qué grupos trabajar y cómo pueden ser involucrados con mayor eficacia.

Es especialmente importante buscar a los grupos de interés que puedan ser marginados o no representados en estructuras formales (por ejemplo, poblaciones indígenas o mujeres). No puede asumir que sus intereses serán protegidos y necesitan considerarse de manera individual para asegurar que sus voces serán escuchadas.

## Cuándo utilizar esta herramienta

Empiece a elaborar la lista de los grupos de interés desde las etapas iniciales de prefactibilidad de un proyecto; después corrija la lista siempre que haya cualquier cambio en el diseño, alcance, ámbito social, o actividad del proyecto, hasta el momento del cierre. En el contexto del cierre, la consulta a los empleados necesita realizarse como una actividad particular. Revise la lista sistemáticamente por lo menos una vez al año o con mas frecuencia si se observan cambios.

El siguiente proceso está dirigido a personal de la compañía pero podría igualmente ser utilizado por el gobierno, representantes de ONG, o miembros de la comunidad, para la identificación de los grupos de interés.

La identificación de los grupos de interés es un proceso dinámico; es decir, algunos grupos de interés se desvinculan y otros se incorporan en distintas etapas del desarrollo de un proyecto. No hay una lista estática que se puede archivar una vez que todos los grupos de interés han sido identificados con éxito. No olvide a los grupos de interés internos. Por ejemplo, sus propios empleados que forman parte esencial de la comunidad y deben ser escuchados e informados tanto como los grupos de interés externos. Esto incrementará la sensación de pertenencia de los empleados. Además, muchos grupos de interés externos toman conocimiento de sus actividades por interacción con sus empleados, por lo que es importante mantener a su propio personal involucrado.

## Cómo utilizar esta herramienta

El objetivo inicial es identificar a todos los que pudieran tener interés en el proyecto para no omitir a nadie. Más adelante comprobará quién tiene un interés mayor o persistente en el proyecto, pero para comenzar sea inclusivo.

- **Paso 1:** Lluvia de ideas sobre grupos de interés existentes.

Esto se realizará mejor a través de un equipo que interactúe con grupos externos a la organización. Cada proyecto tiene relaciones ya existentes. Enumérelas primero. Utilice la siguiente tabla como lista de comprobación y nombre a los grupos de interés del proyecto en el que usted está trabajando. Algunos son fácilmente identificables, como la población vecina al proyecto, grupos de interés en el país donde se localiza el proyecto, gobiernos locales y regionales, etc. Éstos pueden denominarse como grupos de interés directos. Otros pueden ser más difíciles de identificar como los grupos de interés indirectos, por lo que deberá pensar de forma accesorio sobre cómo establece y mantiene relaciones con ellos. Ejemplos de estos grupos pueden ser ONG o académicos situados en localidades alejadas al proyecto pero, no obstante, con un interés en él.

- **Paso 2:** Red para ampliar la lista. Pida a los grupos de interés que usted ya conoce que sugieran a otras personas con interés en el proyecto. Sea inclusivo. No se preocupe del número. Se equipará al final. Preocúpese más de no dejar personas fuera.

- **Paso 3:** Compruebe que haya incluido a todos los posibles grupos de interés que usted y sus colegas puedan considerar. Una pregunta a plantearse para asegurarse que se incluyan a todos los grupos de interés claves en la lista es: ¿La ayuda de quién o carencia de ella puede influenciar significativamente el éxito del proyecto?

**Lista de comprobación de posibles grupos de interés**

Utilice esta lista genérica como ayuda

**Comunidades**

- La comunidad local cerca de su emplazamiento o zona
- La comunidad local cerca de su oficina principal
- La comunidad regional
- La comunidad nacional
- La comunidad internacional

**Especialmente Afectados**

- Los vecinos más cercanos
- Ancianos/ enfermos/ presos/ discapacitados
- Indígenas
- Minorías raciales/ grupos oprimidos
- Niños/ colegios/orfanatos

**Funcionarios del gobierno**

- Funcionarios locales
- Funcionarios regionales
- Funcionarios estatales
- Funcionarios nacionales
- Funcionarios de la oposición
- Otros

**Industria**

- Compañías individuales
- Competidores
- Proveedores
- Clientes
- Gremios industriales
- Gremios empresariales
- Otros

**Reguladores**

- Entidades locales
- Entidades regionales
- Entidades estatales
- Entidades nacionales
- Organizaciones internacionales
- Otros

**Organizaciones No Gubernamentales Ambientales y****Organizaciones de Base Comunal**

- Grupos locales
- Grupos regionales
- Grupos estatales
- Grupos nacionales
- Grupos internacionales
- Activistas verdes individuales
- Otros

**Otros grupos de defensa**

- Grupos de salud y seguridad
- Grupos de derechos humanos
- Grupos de justicia social
- Grupos políticos
- Otros

**Otras organizaciones cívicas**

- Iglesias y organizaciones religiosas
- Sindicatos o gremios laborales
- Organizaciones educativas
- Fraternidades
- Organizaciones de caridad
- Organizaciones en favor de la niñez
- Organizaciones en favor de los ancianos
- Asociaciones profesionales y comerciales
- Otros

**Internos**

- Junta directiva
- Consejo consultivo internacional
- Gerencia General
- Accionistas
- Abogados
- Funcionarios de salud, seguridad, y ambiente
- Empleados
- Jubilados
- Familias de los empleados
- Recursos humanos/ departamento de personal
- Otros

**Personas/Grupos con un interés especial**

- Con interés en su emplazamiento o zona (mineros de pequeña escala)
- Con intereses en su compañía (socios existentes)
- Con intereses en su industria
- Aquellos que ya están involucrados
- Aquellos que desean estar involucrados
- Aquellos que trabajan en respuesta a emergencias
- A quien usted desea involucrar
- Medios de prensa
- Otros

## Referencias Clave

IIED and WBCSD: “Breaking New Ground – Mining, Minerals and Sustainable Development”

Disponible en: [www.iied.org/mmsd/](http://www.iied.org/mmsd/)

International Finance Corporation (IFC) Environment Division: Investing in People: Sustaining Communities Through Improved Business Practice. A Community Development Resource Guide for Companies (section 2: Defining Community).

Disponible en: [www.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/Content/Publications](http://www.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/Content/Publications)

IFC Environment Division: Good Practice Notes: Doing Better Business Through Effective Public Consultation and Disclosure (section C, Guidance Note 2: Stakeholder Identification).

Disponible en: [www.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/Content/Publications](http://www.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/Content/Publications)

## Estudio de Línea de Base Social

### Descripción

La recolección y compilación de datos de línea de base, que describen el estado del entorno social y económico, y las características de la población que vive en el área circundante a un proyecto minero, es conocida generalmente como un estudio de línea de base social. Un estudio de línea base social investiga:

- **Factores demográficos:** Población, su localización, densidad demográfica, edad, etnia, salud, ingresos, etc.
- **Factores socioeconómicos:** Factores que afectan el ingreso y la productividad, tenencia de la tierra, acceso a insumos productivos y mercados, composición familiar, reciprocidad entre parientes, acceso a oportunidades laborales y migración laboral.
- **Organización social:** Capacidad y organización a nivel de los hogares y la comunidad, que afectan la participación en las instituciones locales y en los procesos locales de toma de decisiones y acceso a los servicios e información.
- **Organización económica:** Estructuras empresariales y comerciales, locales y regionales, infraestructura que respalda la actividad económica, planes del gobierno y otros planes de desarrollo económico/industrial del área.
- **Contexto sociopolítico:** Organizaciones de grupos de interés, metas de desarrollo, prioridades, compromiso con los objetivos de desarrollo, control sobre los recursos, experiencia, y relación con otros grupos de interés.
- **Contexto histórico:** Problemas y acontecimientos históricos (migración, reubicación).
- **Necesidades y valores:** Actitudes y valores de los grupos de interés para determinar si las intervenciones para el desarrollo comunitario son necesarias y deseadas, incentivos apropiados para el cambio y capacidad de los grupos de interés para manejar el proceso de cambio.
- **Contexto de derechos humanos:** Problemas predominantes de derechos humanos, riesgos del país, etc.
- **Instituciones:** Recursos y capacidad de las instituciones locales, rol, gobernabilidad y marco regulatorio de las mismas.
- **Entorno cultural:** Normas y prácticas culturales, lugares de alto valor cultural.

## Propósito

El propósito de esta herramienta es permitir a quienes desarrollan proyectos comprender las condiciones de las comunidades locales, sus esperanzas y temores con relación al proyecto, así como los potenciales impactos del proyecto, tanto positivos como negativos. Se utiliza también para recopilar datos que pueden ser utilizados en la medición de futuros cambios.

Sin un buen conocimiento del contexto social y económico local, los facilitadores de programas podrían subestimar los riesgos del proyecto, fracasar en identificar las oportunidades que contribuyan al desarrollo social y económico, introducir actividades que son cultural o socialmente inadecuadas, o fallar en entender las causas locales de la pobreza y desigualdad.

Un buen estudio de línea de base también proporciona la información fundamental necesaria para evaluar los cambios operados después que se haya iniciado un proyecto. Al medir las condiciones desde el inicio del proyecto, es posible realizar mediciones posteriormente, compararlas con los datos de la línea de base y determinar si han ocurrido cambios. Por ejemplo, sería posible comprobar si hay más empresas locales desde que el proyecto comenzó.

## Cuándo utilizar esta herramienta

Por definición, un estudio de línea de base necesita ser emprendido antes del inicio de un proyecto. Si adquiere un proyecto existente y los anteriores titulares no realizaron un estudio de línea de base, es recomendable llevar a cabo un estudio a partir del momento en que usted tome el proyecto y quizás denominarlo una línea de base diferida.

Algunas compañías líderes, están incluyendo en su proceso de evaluación financiera una evaluación menos compleja de los costos probables de programas para mitigar potenciales problemas sociales (es decir, no una Evaluación de Impacto Social completa, sino un perfil aproximado). Los resultados del estudio de gabinete (paso 1) podrían utilizarse para este propósito. Comprensiblemente, si los costos de ejecutar programas sociales, según lo determinado en esta etapa inicial, exceden a las ganancias potenciales de una mina, entonces sería prudente abandonar el proyecto.

Si la estimación inicial de gabinete no desanima a los inversionistas de continuar con el proyecto, entonces la recopilación de datos primarios para completar la línea de base debe comenzar tan pronto como sea posible, una vez que se haya tomado la decisión de seguir adelante. Sin embargo, el estudio de línea de base no es el final del proceso para conocer a su comunidad local.

Los facilitadores de desarrollo necesitan actualizar su conocimiento sobre las condiciones sociales locales, para identificar nuevas preocupaciones, y necesidades cambiantes, durante la vida del proyecto.

Otra oportunidad importante para poner al día los datos sociales y económicos de la línea de base, es durante la expansión o el cierre de la mina. Esto ayudará a planear apropiadamente la expansión o el cierre, y a proporcionar una línea de base frente a la cual se podrán medir cambios posteriores al cierre o a la expansión.

## Cómo utilizar esta herramienta

Un estudio de línea de base es una gran tarea, que requiere con frecuencia a un equipo grande de encuestadores de campo, lo que está, por lo tanto, más allá de la capacidad de la mayoría de las compañías para conducirlo con recursos propios. Generalmente, se incorporan consultores para recopilar y analizar los datos de la línea de base, incluyendo información ya disponible de una variedad de fuentes como universidades y entidades gubernamentales. Idealmente, consultores experimentados familiarizados con estándares sociales internacionales se asociarán con consultores e investigadores locales, para conducir el proceso del estudio de línea de base social. Aún mejor, si el tiempo y los recursos lo permiten, pueden ser utilizados métodos participativos de investigación, a través de los cuales los miembros de la comunidad conducen su propio análisis.

Sin embargo, dado que los métodos participativos consumen mucho más tiempo que la recopilación de información por investigadores profesionales, y las empresas tienen la presión de cumplir con los plazos del proyecto, la investigación dirigida por la comunidad tiende a ocurrir como parte de los programas de planeamiento participativo, tal como los descritos en las herramientas 6-9.

- **Paso 1:** Perfil social de gabinete; para diseñar un perfil social involucre a investigadores que localicen los datos disponibles en cooperación con funcionarios locales, y líderes de la comunidad (esto podría ser parte de la evaluación financiera y administrativa).

- **Paso 2:** Decida que otra información necesita obtener a través de investigación primaria.

- **Paso 3:** Involucre a científicos sociales experimentados e institutos terciarios u organizaciones locales de investigación, para diseñar una encuesta que recopile información cuantitativa (cuestionario para gran número de personas) y cualitativa (grupos focalizados y entrevistas con informantes clave).

- **Paso 4:** Bosqueje un perfil inclusivo de la comunidad. Póngalo a prueba con participantes de la comunidad y haga los ajustes que sean necesarios.

- **Paso 5:** Utilice el estudio terminado de línea de base social y económico, como el punto de partida para conducir una Evaluación de Impacto Social y de Oportunidades (herramienta 3) y para las actividades de monitoreo y evaluación (herramientas 15-17).

Los siguientes ejemplos de estudios de línea de base social han sido adaptados de ejemplos reales, una mina en África y otra en Australia. El propósito de incluir dos ejemplos es ilustrar que, aunque la estructura básica de un estudio de línea de base es bastante estándar, el énfasis y la prioridad dada a otros elementos variarán según las circunstancias.

En el ejemplo 1, la mina había estado en operaciones por algunos años antes que una nueva compañía la comprara y decidiera hacer un estudio de línea de base. Hubo un cierto conflicto entre los dueños anteriores y la comunidad local. Por lo tanto, las relaciones con la comunidad se convirtieron en el primer asunto de discusión después que el perfil demográfico básico fuera presentado. En el ejemplo 2, la comunidad local cerca de la mina estaba conformada mayoritariamente por población indígena, cuyas tendencias y estructuras demográficas se diferencian del resto de la población nacional, por lo que el énfasis fue dado a explicar esto antes de ocuparse de otros aspectos como salud, educación y empleo. El punto es que, aunque los elementos fundamentales sean comunes a todas las sociedades, no hay una plantilla fija para los estudios de línea de base.

### Ejemplo de tablas de contenido de los estudios de línea de base social

Ejemplo 1	Ejemplo 2
<p>Descripción del proyecto Información existente y brecha en el análisis Información secundaria y primaria sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demografía</li> <li>• Relaciones con la comunidad</li> <li>• Educación</li> <li>• Salud</li> <li>• Desarrollo económico</li> <li>• Reubicación</li> <li>• Desarrollo de la comunidad</li> <li>• Infraestructura</li> <li>• Agricultura/silvicultura</li> </ul>	<p>Descripción del proyecto Información existente y brecha en el análisis Información secundaria y primaria sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendencias poblacionales</li> <li>• Distribución edad/género</li> <li>• Empleo y renta</li> <li>• Estándares de educación</li> <li>• Estándares de salud</li> <li>• Estándares de vivienda</li> <li>• Economía regional</li> <li>• Infraestructura</li> <li>• Vida comunitaria</li> </ul>





### Encuesta de estudio de línea de base social en ejecución en Tanzania

Encuestador social (derecha) recolectando información de línea de base de un miembro de la comunidad, Tanzania

### Referencias Claves

World Bank: Social Analysis Sourcebook: Incorporating Social Dimensions Into World Bank Operations ( capítulo 4: Social Assessment; capítulo 5: The Way Forward).

Disponible en: [www.worldbank.org/socialanalysissourcebook/](http://www.worldbank.org/socialanalysissourcebook/)

IFC Environment Division: Good Practice Notes: Addressing the Social Dimensions of Private Sector Projects (todas las secciones).

Disponible en: [www.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/Content/Publications](http://www.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/Content/Publications)



## Evaluación de Impacto Social y Oportunidades

### Descripción

Existe preocupación entre algunos expertos en desarrollo comunitario, respecto al proceso de Evaluación de Impacto Social (EIS), en el sentido que este se limita a identificar y atenuar los impactos negativos, sin incluir los aspectos positivos de la presencia de un proyecto. La EIS debe identificar los impactos positivos así como los negativos, y paralelamente buscar métodos para incrementar las oportunidades que puedan derivar de los impactos positivos. De igual forma debe establecer la compensación por los impactos negativos. Tales oportunidades pueden ser la base de un programa comunitario de desarrollo sostenible, si son incorporadas a un programa de planeamiento participativo, con un compromiso total de la comunidad local, del gobierno, y de otros grupos de interés. Además, al identificar expresamente y maximizar desde un inicio las oportunidades que pueden agregar valor a la presencia de un proyecto dentro de una comunidad, hará más fáciles –a través del ciclo de vida del proyecto– los desafíos del compromiso, la participación local, y el esfuerzo participativo por el desarrollo sostenible de la comunidad.

## Propósito

El propósito de esta herramienta es evaluar los potenciales impactos sociales y económicos de un proyecto propuesto, sobre los grupos de interés. Una vez identificados los impactos probables, puede entonces ser utilizada para proponer medidas de compensación de los potenciales impactos negativos y maximización de los impactos positivos. Yendo más allá del modelo básico de la EIS, una aproximación de la EIS orientada al desarrollo de la comunidad, debe incluir la evaluación de oportunidades para maximizar los impactos positivos para el desarrollo, así como identificar los impactos del proyecto que necesitan ser atenuados.

## Cuándo utilizar esta herramienta

Idealmente, una EIS debe realizarse cuanto antes, después del Estudio de Línea de Base Social (véase la herramienta 2). Efectivamente, generalmente ambos forman parte del mismo gran ejercicio, aunque, en algunos casos, la línea de base se puede realizar como una actividad independiente. La evaluación de los impactos probables se debe hacer preferentemente en cada etapa del proyecto, desde el estudio de factibilidad hasta el abandono, incluyendo fases transitorias como la de construcción, cuando podría estar presente gran cantidad de mano de obra temporal. Cuando se evalúa la factibilidad de un proyecto, es particularmente importante tomar en cuenta los impactos sociales en el cierre y después de este. Conforme una mina se acerca al cierre, se debe realizar una EIS específica de los impactos del cierre y desarrollar, en concordancia, programas de mitigación. Al evaluar la factibilidad de un proyecto, se debe incluir en el modelamiento financiero, el costo de las estrategias de salida. Si los costos de manejar los impactos sociales de una manera responsable y sostenible son demasiado altos, podría ser mejor considerar no proceder con el proyecto. Una evaluación de los impactos ambientales (EIA) podría también estar en curso al mismo tiempo, por lo que es importante tomar en cuenta cualquier superposición entre los impactos ambientales y sociales, como los referentes a la salud de la comunidad.

## Cómo utilizar esta herramienta

La evaluación generalmente será emprendida por científicos sociales experimentados, con un buen conocimiento de proyectos mineros y sus efectos potenciales, así como un sólido conocimiento de la dinámica de la comunidad y de la población local. Si se ha recogido una buena información de línea de base (véase la herramienta 2), entonces la evaluación tendrá una base sólida. La participación de grupos de interés locales, regionales, y nacionales, a través de entrevistas,

grupos de análisis, y encuestas, también proporcionará información sobre valores locales y experiencias, inestimables para una evaluación exhaustiva. Estas encuestas y entrevistas no sólo tienen el propósito de recolectar datos para completar el estudio de línea de base, sino deben captar las esperanzas, temores y expectativas de la gente, y así dar sentido a la evaluación de impactos e identificación de oportunidades.

Los criterios aplicados para la determinación de un impacto deben incluir la probabilidad que este impacto ocurra, cuán extenso será (a cuánta gente afectará) y, si puede o no ser razonablemente atenuado después que se hayan desarrollado las medidas de manejo. Entonces, se proponen las medidas de manejo para los impactos identificados, sea para destacar los impactos positivos (oportunidades) o para atenuar los impactos negativos. El planeamiento del cierre también debe formar parte del planeamiento de las medidas de manejo de los impactos desde la etapa inicial. Es decir, los programas de manejo de los impactos se deben diseñar para ser sostenibles, para continuar luego del cese de las operaciones mineras y no simplemente para ser una medida positiva durante la vida de la mina, dejando a la población en una mala situación cuando la mina cierre.

Idealmente, los impactos se deben evaluar en dos oportunidades; una primera vez sin el efecto favorable de las medidas de mitigación y luego después que las medidas de manejo propuestas se incluyan en la ecuación. Esto se debe hacer para determinar si un proyecto puede no solamente manejar sus impactos negativos con buenos programas de desarrollo para la comunidad, sino también tener una contribución positiva al desarrollo sostenible. Esta evaluación comparativa destacará la importancia de un buen desarrollo de la comunidad y alentará a las compañías a que inviertan en programas sociales (véase la tabla siguiente para ejemplo de impactos).

Por ejemplo, una mina grande puede tener un impacto negativo significativo en el empleo local para mineros de pequeña escala que no podrán minar más los depósitos que antes trabajaban. Sin embargo, si se ponen en ejecución programas de empleo para proporcionar ocupaciones alternativas a estos mineros, el impacto posteriormente podría ser neutral o hasta positivo. Yendo más lejos, si la mina es capaz de poner en práctica, con la cooperación de entidades del gobierno de empleo y capacitación, un programa eficaz de capacitación y educación que permita a la población local adquirir habilidades para obtener empleo permanente de diversas fuentes, entonces, el impacto global del proyecto sobre el empleo y los ingresos podría ser positivo. Así bien, el proyecto, en colaboración con entidades del gobierno, habrá creado nuevas oportunidades para una gran parte de la comunidad.

- **Paso 1:** Revisar el estudio social de línea de base y determinar los temas de preocupación para las comunidades, los impactos potenciales, así como las áreas donde el proyecto pudiera presentar oportunidades.
- **Paso 2:** Evaluar los impactos potenciales y las oportunidades, e identificar las áreas que necesiten programas de manejo de impactos.
- **Paso 3:** Proponer las medidas para manejar y, en caso de necesidad, para mitigar los impactos identificados y maximizar las oportunidades.
- **Paso 4:** Reevaluar los impactos y las oportunidades, tomando en cuenta las medidas de manejo propuestas.
- **Paso 5:** Trabajar con la comunidad y otros socios en planes de desarrollo participativo que traten sobre programas prioritarios de la comunidad (destacando las oportunidades), así como los programas requeridos de mitigación (mitigando los impactos). Las herramientas 6-9 y la herramienta 14 se pueden utilizar para desarrollar planes de manejo de los impactos en cooperación con los miembros de la comunidad y otras entidades participantes.
- **Paso 6:** Revisar las medidas y programas de gestión regularmente y hacer los ajustes según se requiera (véase las herramientas 15-17 para los métodos de monitoreo y evaluación).

### Ejemplo de Tabla Resumen de Impactos

Área de Impacto	Impacto Positivo o Negativo	Importancia (Severidad/número de personas afectadas)
<b>Medios de subsistencia</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Impactos previstos</li> <li>Impactos previstos después de las medidas de mitigación</li> </ul>	Negativo Positivo	Baja Alta
<b>Relaciones comunitarias</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Impactos previstos</li> <li>Impactos previstos después de las medidas de mitigación</li> </ul>	Neutro Positivo	Alta Alta
<b>Educación</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Impactos previstos</li> <li>Impactos previstos después de las medidas de mitigación</li> </ul>	Positivo Positivo	Media Alta
<b>Salud</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Impactos previstos</li> <li>Impactos previstos después de las medidas de mitigación</li> </ul>	Positivo Positivo	Baja Alta
<b>Infraestructura</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Impactos previstos</li> <li>Impactos previstos después de las medidas de mitigación</li> </ul>	Positivo Positivo	Media Media/alta
<b>Desarrollo Comunitario</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Impactos previstos</li> <li>Impactos previstos después de las medidas de mitigación</li> </ul>	Positivo Positivo	Baja Alta

**Nota:** Esta es una tabla resumen. La importancia de los impactos positivos alcanza niveles mas altos cuando los programas están a disposición de un mayor número de personas (esto significa que los impactos son mejores).

## Referencias Claves

Hay muchas referencias para EIS y generalmente es un proceso detallado. Esta herramienta pretende dar una reseña del amplio proceso involucrado. Para mas detalles, buscar en algunas de las siguientes fuentes:

Burdge, Rabel J. 2004. A Community Guide to Social Impact Assessment. Rev. Ed. Middleton, WI: Social Ecology Press.

Disponible en: [www.dog-eared.com/socialecologypress/](http://www.dog-eared.com/socialecologypress/)

La Asociación Internacional de Evaluación de Impacto tiene una variedad de fuentes disponibles en su página Web.

Disponible en: [www.iaia.org/](http://www.iaia.org/)

IFC Environment Division: Good Practice Notes: Addressing the Social Dimensions of Private Sector Projects (todas las secciones).

Disponible en: [www.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/Content/Publications](http://www.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/Content/Publications)

IPIECA: Guide to Social Impact Assessment in the Oil and Gas Industry.

Disponible en: [www.ipieca.org/downloads/social/SIA\\_Document\\_Final.pdf](http://www.ipieca.org/downloads/social/SIA_Document_Final.pdf)

## Evaluación de Competencias

### Descripción

Para lograr un buen desarrollo comunitario es necesario contar con personas que tengan habilidades y conocimientos adecuados para ejecutar los programas, del mismo modo se debe proporcionar al personal de desarrollo comunitario la capacitación necesaria para que realicen su trabajo adecuadamente. Si se entrega la responsabilidad de manejar el desarrollo comunitario a personas cuyas principales obligaciones y especialización están en otras áreas (por ejemplo, ciencias ambientales o gerencia de recursos humanos), es poco probable que los programas de desarrollo comunitario se ejecuten correctamente. La evaluación de competencias es un proceso para medir y registrar las habilidades de un individuo o de un grupo. Es una herramienta altamente flexible que se puede utilizar en un taller de facilitación o de manera individual.

## Propósito

El propósito de esta herramienta es identificar los recursos adicionales, permanentes o temporales, que podrían necesitarse con el tiempo. Puede usarse en la selección de consultores para trabajos de corto plazo o aportes intermitentes en los programas, así como para elegir al personal permanente. Sin importar el tamaño de la organización, esta herramienta ayuda a la identificación y desarrollo del conocimiento, habilidades y actitudes necesarias, para asegurar que se reúna el equipo y los recursos correctos que permitan lograr las metas del desarrollo comunitario. También puede ayudar a evaluar las habilidades disponibles en un equipo ya conformado o en la comunidad local, para reconocer las necesidades de capacitación y desarrollo de los miembros del personal y de la comunidad, así como los vacíos a ser cubiertos por personal adicional.

En el equipo se necesitará una gama de conocimientos y habilidades para lograr los objetivos de desarrollo. En general se debe buscar a personas con entrenamiento en humanidades, ciencias sociales, o experiencia en organización de comunidades. El conocimiento directo de la comunidad local y del contexto cultural será beneficioso, pero más importante es la experiencia de trabajar correctamente con las comunidades y la capacidad de comprender rápidamente los problemas locales. La evaluación de las habilidades de la persona debe incluir bastante más que solo la capacitación formal, toda vez que alguien con la experiencia adecuada puede ser más apropiado que una persona con el título correcto pero con poca experiencia. Los tipos de conocimiento, habilidades y actitudes se describen en la tabla de la página siguiente.

## Cuándo utilizar esta herramienta

Esta herramienta se necesita al formar el equipo de desarrollo comunitario, lo antes posible, idealmente al mismo tiempo que los planes de construcción del proyecto se están elaborando. Si se requiere la reubicación de comunidades locales para la construcción de la mina y su infraestructura, entonces la especialización sobre desarrollo comunitario se requerirá para planear y manejar el proceso de traslado. Entonces, conforme la escala de operaciones aumente, podría ser necesario ampliar el equipo para cubrir áreas adicionales de la actividad de desarrollo comunitario (por ejemplo, podría necesitar contratar a un experto en desarrollo de pequeñas empresas). Puede ser necesaria especialización adicional para planear el cierre, y ciertamente al llevar a cabo los planes de cierre, cuando es esencial una combinación de experiencia y conocimiento local. En otras palabras, utilice esta herramienta en las etapas más tempranas del proyecto. Luego reevalúe al equipo a medida que cambien las necesidades.

## Cómo utilizar esta herramienta

La herramienta puede ser usada por un individuo o por un equipo para enumerar habilidades requeridas, estimar el nivel de capacitación necesario para cada área de habilidades, y determinar el nivel actual de habilidades con relación a lo requerido. Entonces se pueden tomar medidas para cubrir cualquier vacío identificado.

- **Paso 1:** Individualmente (por ejemplo, si hay un solo trabajador de desarrollo comunitario) o en equipo (si hay varios), piense en los impactos previstos de la operación y las condiciones de línea de base de las comunidades locales (de las herramientas 2 y 3) y considere en qué área de los programas de desarrollo comunitario espera involucrarse (por ejemplo, capacitación en mecánica, microempresas para mujeres, extensión agrícola).
- **Paso 2:** Luego de enumerar las áreas probables del programa, considere que papel podría ser mejor desempeñado por su equipo (por ejemplo, ¿dirigiría su equipo programas de entrenamiento para mecánicos? o ¿trabajaría con una escuela vocacional local para ayudarles a mejorar sus servicios?). Determine si necesita habilidades técnicas, de capacitación, o habilidades para el desarrollo organizacional, y a continuación enumere la gama completa de habilidades que su equipo necesitará.
- **Paso 3:** Escriba la lista de habilidades requeridas, en la columna central en la hoja de trabajo de la evaluación de competencias de la página opuesta.
- **Paso 4:** Estime el nivel de especialización deseado en esas habilidades requeridas y regístrelo en la columna izquierda de la hoja de trabajo.
- **Paso 5:** Evalúe el nivel de habilidad y conocimiento que usted y sus colegas tienen en la columna derecha de la hoja de trabajo.
- **Paso 6:** Compare los resultados de las columnas izquierda y derecha y anote las discrepancias (por ejemplo, puede haber estimado que necesita a un experto en pequeñas empresas con conocimiento y habilidades del nivel 3, pero su equipo tiene solamente nivel 1 de conocimiento en esta área, o ninguno). Esto significa que podría ser necesario contratar a un miembro adicional del equipo, a un consultor, o capacitar a uno de los miembros de su equipo en habilidades adicionales. También podría decidir que sería mejor asociarse con una organización local que ofrece las habilidades requeridas, tal como una escuela de formación profesional, en lugar de contratar usted mismo a un experto.
- **Paso 7:** Recapitule los vacíos identificados y después haga una evaluación sobre qué acciones se deben tomar para que el equipo sea eficaz y para garantizar que este disponible el apoyo necesario para los programas.
- **Paso 8:** Prepare una lista de las necesidades de capacitación y recursos humanos para presentarla a los funcionarios de administración pertinentes en su organización. Además, enumere la gama de consultores que necesitará emplear para trabajos temporales y la clase de organizaciones con las que podría necesitar formar vínculos.



## Conocimiento, Habilidades y Actitudes para el Desarrollo Comunitario

	Conocimiento	Habilidades	Actitudes
<b>Descripción</b>	El desarrollo comunitario exige una amplia base de conocimiento en muchas áreas: por ejemplo, las condiciones sociales locales y la dinámica de cambio, desarrollo institucional, desarrollo económico y el desarrollo y manejo de programas. Incluye tanto información básica como la forma de adquirir la información y sus aplicaciones	Las habilidades ayudan a la transición del conocimiento a la acción. Las habilidades son procesos aprendidos, prácticos y repetibles a través de los que se logran resultados positivos. Las habilidades no necesitan estar bien desarrolladas al inicio del proceso de desarrollo comunitario, pero a medida que la planeación se vuelve una acción de implementación y sostenimiento, la demanda por habilidades aumentará	El espíritu o perspectiva desde donde se enfoca el desarrollo comunitario, formará las decisiones y acciones. Es crítico para construir la confianza y el empoderamiento de las comunidades locales. La actitud puede ser individual, puede ser evidente dentro de los grupos o puede ser común a toda la organización
<b>Aspectos Clave</b>	Comprensión de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidades, prioridades y valores de la comunidad,</li> <li>• Desarrollo Social y económico y la administración de recursos naturales</li> <li>• Promoción y mantenimiento de alianzas</li> <li>• Procesos y dinámica de grupos</li> <li>• Gestión de proyectos</li> <li>• Gestión financiera</li> <li>• Formación y administración de equipos</li> </ul>	Demostrada capacidad en: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación y diseño de programas</li> <li>• Investigación, valoración, análisis y evaluación</li> <li>• Formación de equipos, administración de personal y financiera</li> <li>• Comunicación, consulta y facilitación</li> <li>• Solución de problemas y resolución de conflictos</li> <li>• Diseño y desarrollo organizacional</li> </ul>	Respeto por: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Población local y comunidades</li> <li>• El desarrollo como un proceso social, no simplemente dependiente de habilidades y especialización técnica</li> <li>• El valor del proceso y sostenibilidad; no los resultados rápidos</li> <li>• Empoderamiento y desarrollo local</li> <li>• Conocimiento y perspectivas locales</li> <li>• Facilitación y no liderazgo</li> <li>• Nuevas ideas, enfoques y oportunidades</li> <li>• Paciencia, flexibilidad, resistencia y perseverancia</li> <li>• Crítica constructiva y autoevaluación</li> </ul>

## Hoja de Trabajo para Evaluación de Competencias

Nivel de habilidad requerida				Habilidades	Nivel de habilidad existente			
Nivel de especialización, conocimiento o comprensión requerida para realizar su rol eficazmente				Área de habilidades (pueden haber otras)	Nivel actual de especialización, conocimiento o comprensión			
Sin especialización    Alta especialización					Sin especialización    Alta especialización			
0	1	2	3		0	1	2	3
			√	Planificación y diseño de programas		√		
		√		Investigación, valoración, análisis y evaluación			√	
			√	Formación de equipos, administración de personal y manejo financiero				√
			√	Comunicación, consulta y facilitación			√	
			√	Solución de problemas y resolución de conflictos	√			
		√		Diseño y desarrollo organizacional		√		

El ejemplo líneas arriba enumera las habilidades generales para el personal de desarrollo comunitario. Los resultados de esta evaluación del equipo arrojan que se requiere especialización adicional en el área de solución de problemas y resolución de conflictos, por lo que podría

requerirse un consultor para ello. Además, podría ser necesario un nuevo miembro del equipo con habilidades de nivel más alto en comunicaciones, planificación y diseño organizacional, o el personal actual podría necesitar capacitación adicional en esos campos.



Un ejemplo para una persona u organización con una habilidad técnica específica, como la especialización en pequeña empresa mencionada en el paso 6, podría parecerse a lo que se muestra a continuación.

Es probable que un nuevo miembro del equipo o consultoría de largo plazo o alianza pueda necesitarse para llenar este vacío. La mejora de las habilidades del personal del nivel 1 al nivel 3 mediante entrenamiento, probablemente tomaría demasiado tiempo para ser eficaz.

Hoja de Trabajo para una Pequeña Empresa											
Nivel de habilidad requerida				Habilidades				Nivel de habilidad existente			
Para un nuevo miembro del equipo o consultor				Área de habilidades				En el equipo actual			
Sin especialización		Alta especialización						Sin especialización		Alta especialización	
0	1	2	3					0	1	2	3
			√	Desarrollo de pequeñas empresas					√		
			√	Capacitación y transferencia de habilidades					√		

## Referencias Clave

DFID: Tools for Development: A Handbook for Those Engaged in Development Activity.

Disponible en: [www.dfid.gov.uk/pubs/files/toolsfordevelopment.pdf](http://www.dfid.gov.uk/pubs/files/toolsfordevelopment.pdf)

# HERRAMIENTAS DE PLANEAMIENTO

## **Lista de Herramientas de Planeamiento en este Kit de Herramientas**

### **5 Estructura de Planeamiento Estratégico**

Proceso por el cual usted (a) entiende porque desea contribuir al desarrollo de la comunidad, (b) define y planifica sus objetivos de desarrollo y los medios para alcanzarlos, y (c) determina como evaluará el éxito obtenido.

### **6 Mapa de la Comunidad**

Este es un ejercicio en el cual la población local mapea el ordenamiento físico de su comunidad. Esta diseñado para que la población reconozca que ellos son los expertos acerca su propia comunidad y para iniciar el proceso de dialogo y cooperación.

### **7 Análisis institucional**

Este es un ejercicio para evaluar la diversidad y solidez de las instituciones al interior de una comunidad y alrededor de la misma, así como los vínculos entre ellas.

### **8 Inventario de Problemas**

Permite que una gran gama de participantes decida sobre que aspectos de desarrollo son prioritarios para la comunidad, eliminando la posibilidad que se consideren puntos de vista parciales de solo algunos de sus miembros. Es un taller que permite a diversos participantes de la comunidad definir y explicar la importancia de los obstáculos al desarrollo en su comunidad.

### **9 Clasificación de Oportunidades**

Este es un proceso que ayuda a los miembros de la comunidad a decidir que proyectos ejecutar primero, clasificando los proyectos según su prioridad y viabilidad. Esto se logra evaluando los recursos, habilidades y capacidades disponibles localmente.

## Guía para Usar las Herramientas de Planeamiento

Un buen planeamiento de desarrollo comunitario —especialmente el planeamiento participativo que incorpora las aspiraciones, necesidades y esfuerzos de los beneficiarios del programa como el objeto central del proceso— puede diferenciar un programa promedio de uno excelente. Trabajar juntos, prever, organizar recursos, asignar responsabilidades, adecuarse a los presupuestos y planes de otros grupos de interés importantes en la región, tales como agencias donantes, empresas, oficinas gubernamentales, son todos factores importantes de un buen plan (véase la tabla siguiente para Herramientas de Planeamiento y posibles usuarios).

• **Funcionarios del gobierno:** Como funcionario del gobierno podría no estar familiarizado con que las comunidades hagan sus propios planes y conozcan las prioridades del programa, en lugar de que estos tengan su origen en el gobierno central o regional. Involucrarse en actividades de planeamiento participativo como facilitador, personal de apoyo, u observador, podría ser eficaz en programas gubernamentales de fomento, especialmente si se desarrollan con los miembros de la comunidad y son compatibles con sus aspiraciones. Usted tiene también un rol crucial a jugar compatibilizando los planes de desarrollo de la comunidad con los programas de desarrollo regional y nacional.

• **Miembros de la comunidad:** Como miembro de la comunidad podría no haber sido consultado antes sobre sus prioridades de desarrollo, y podría desconocer que ya existen en su población todas las capacidades requeridas para el planeamiento

del desarrollo comunitario pero que solo necesitan estímulo y ayuda. Esta es una oportunidad para que su comunidad conduzca el proceso de planeamiento de desarrollo y trabaje para realizar las aspiraciones de la comunidad, teniendo como socios a compañías mineras, oficinas gubernamentales y a las ONG.

• **Organizaciones comunales u ONG:** Como miembro de una organización comunal o de una ONG tiene la oportunidad de desempeñar un papel central en facilitar el proceso de planeamiento participativo. Su rol podría consistir en asegurarse que las necesidades y deseos de la comunidad sean reconocidos por las autoridades y donantes, para que los fondos de desarrollo sean invertidos en lo que la comunidad desea. Usted puede dejar un legado positivo construyendo la capacidad de la comunidad de dirigirse a si misma, con ayuda de las empresas y del gobierno.

• **Personal de la compañía minera:** Como personal de la compañía minera usted podría trabajar en programas comunitarios que consisten en donaciones o construcción de edificaciones que la gerencia de la mina y un pequeño sector de la comunidad consideran necesarios. Con un programa de herramientas de planeamiento usted puede aprender a trabajar con una amplia gama de miembros de la comunidad para ayudarles a hacer sus propios planes, asegurándose que cualquier actividad de desarrollo será deseada por los beneficiarios. También puede aprender a adecuar los programas de desarrollo de la comunidad con los procesos de manejo de la operación, entonces trabajará con un presupuesto confiable y un respaldo colegiado y no solo con financiamiento al azar y programas aislados.

### Herramientas de Planeamiento y Posibles Usuarios

Participante	Necesidades de Evaluación	Herramienta Apropriada	Herr. Nº
<b>Funcionario de Gobierno</b>	Apoyar los esfuerzos de planeamiento de la comunidad	Planeamiento Participativo (facilitar)	<b>5-9</b>
	Entender las prioridades de la comunidad	Inventario de Problemas (observar)	<b>8</b>
	Identificar oportunidades de desarrollo para la comunidad	Clasificación de Oportunidades (participar)	<b>9</b>
<b>Miembro de la Comunidad</b>	Construir confianza en la propias habilidad de planeamiento	Planeamiento Participativo	<b>5-9</b>
	Comprender a las propias instituciones	Análisis Institucional	<b>7</b>
	Identificar oportunidades	Clasificación de Oportunidades	<b>9</b>
<b>Miembro de ONG</b>	Apoyar los esfuerzos de planeamiento de la comunidad	Planeamiento Participativo (facilitar)	<b>5-9</b>
	Entender las prioridades de la comunidad	Inventario de Problemas (facilitar)	<b>8</b>
	Identificar oportunidades de desarrollo para la comunidad	Clasificación de Oportunidades (participar)	<b>9</b>
<b>Personal de Compañía Minera</b>	Comprender las prioridades de la comunidad	Inventario de Problemas (observar)	<b>8</b>
	Aprender a trabajar con la comunidad	Planeamiento Participativo	<b>6-7</b>
	Identificar oportunidades de desarrollo para la comunidad	Clasificación de Oportunidades (participar)	<b>9</b>
	Plan de largo plazo, incluyendo el cierre	Estructura de Planeamiento estratégico	<b>5</b>

## Explicación de los Métodos de Planeamiento Participativo

Además del marco de planeamiento estratégico, las herramientas descritas en esta sección pertenecen a un grupo de herramientas conocidas como de Planeamiento Participativo\*. Estas herramientas son estrategias ampliamente usadas para comprender la capacidad y motivación de una comunidad. Se han utilizado internacionalmente por más de 20 años, y son altamente eficaces en identificar necesidades de desarrollo, fijar prioridades, y diseñar programas de desarrollo participativamente.

La gente participa en el desarrollo local todos los días a través de la vida familiar, su trabajo y sus responsabilidades con la comunidad. Anteriormente, el planeamiento del desarrollo comunitario era realizado por expertos externos que informaban a las comunidades sobre que programas estaban disponibles para ellas, buscando luego su aceptación. Al involucrar a miembros de la comunidad en las etapas del planeamiento de los programas de desarrollo, se incrementa considerablemente la probabilidad de desarrollar planes apropiados y sostenibles.

Algunos de los costos y debilidades de la participación pueden incluir el incremento del tiempo requerido para permitir la participación de grupos de interés significativos (por ejemplo, mujeres, jóvenes, y minorías étnicas, a quienes se tiende a pasar por alto en procesos convencionales de planeamiento) y el tener que fortalecer la capacidad de estos grupos para aprovechar los métodos participativos. No hay duda que los métodos de planeamiento participativo toman mas tiempo en desarrollarse e implementarse que los métodos autoritarios. Sin

embargo, el costo inicial en tiempo y molestias será compensado con creces cuando las comunidades comiencen a asumir el control de su propio destino. Esto es fundamental para el desarrollo sostenible.

El planeamiento participativo más que ser una herramienta en sí misma es una metodología que incluye una variedad de herramientas útiles. Las cuatro herramientas de desarrollo comunitario seleccionadas para este Kit de Herramientas, Mapa de la Comunidad (herramienta 6), Análisis Institucional (herramienta 7), Inventario de Problemas (herramienta 8), y Clasificación de Oportunidades (herramienta 9), son cuatro de las más útiles para involucrarse con las comunidades cercanas a las operaciones, en ejercicios comunes de planeamiento. Estas cuatro herramientas permiten reflexionar a la comunidad sobre su infraestructura e institucionalidad, sus fortalezas y debilidades, identificando áreas que desean mejorar y determinando los mejores medios para alcanzar sus metas de desarrollo.

Cada una de estas herramientas será explicada detalladamente. Hay también muchas otras herramientas de planeamiento participativo que pueden ser útiles cuando se trabaja con comunidades poco familiarizadas con la dirección de su propio futuro de desarrollo. Varias de éstas se enumeran en la tabla siguiente.

## Ejemplos de Otros Métodos de Planeamiento Participativo

Herramienta	Descripción
Historia	Ayuda a la población a reflexionar sobre el origen de su comunidad y hacia donde se dirige. Útil para mucha gente joven y recién llegada que podrían no conocer la historia de la comunidad.
Análisis de tendencias	Pide a la población que considere qué aspectos de la vida de la comunidad han mejorado o empeorado durante períodos largos de tiempo, y cómo estos aspectos pueden cambiar en el futuro.
Calendario	Describe gráficamente períodos de mucho trabajo, períodos de celebración, épocas de abundancia y de escasez. Alienta a la gente a que relacione algunos de estos acontecimientos, como por ejemplo muchos meses de celebración que conducen a épocas difíciles más adelante. También puede destacar diferencias importantes de género (por ejemplo, tendencia de los hombres a pasar más tiempo en celebraciones que las mujeres y menos tiempo trabajando).
Diario de género	Muy útil para iniciar debates sobre la productividad de hombres y mujeres, cargas de trabajo doméstico y las responsabilidades diversas de distintos miembros de la familia.

**Nota:** Diversos trabajos de referencia sobre métodos de APR se pueden encontrar en [www.clarku.edu/departments/idce/publications.shtml](http://www.clarku.edu/departments/idce/publications.shtml).

\* Conocido comúnmente como DRP o Diagnostico Rural Participativo (o rápido). En el enfoque de desarrollo comunitario para el sector minero propugnado en este Kit de Herramientas, el análisis o investigación del DRP es menos importante que los aspectos cooperativos del planeamiento, por lo que es más exacto utilizar el término Planeamiento Participativo.

## Estructura de Planeamiento Estratégico

### Descripción

El desarrollo comunitario debe ser un componente integral de las actividades minero metalúrgicas, desde la exploración hasta el cierre y aun después de concluidas las operaciones. Debe estar en concordancia con otros procesos y estrategias de la organización –incluyendo la evaluación de riesgo e impacto, plan de comunicaciones y consultas, empleo y desarrollo de negocios locales– y debe buscar minimizar los impactos negativos, así como maximizar las oportunidades vinculadas con la operación. La estructura de planeamiento estratégico (véase la tabla en la página siguiente de la presente herramienta) ayudará a clarificar los objetivos del desarrollo comunitario y a relacionar esos objetivos con las grandes metas de la organización. A través del planeamiento estratégico se definen las razones por las que se desea contribuir al desarrollo comunitario; se establecen los objetivos de desarrollo, se planifica como alcanzar estos objetivos, y se determina la forma como se evaluará el cumplimiento de las metas. Inicialmente, el planeamiento estratégico debe realizarse al interior de su propia organización. Conforme se establezcan relaciones de trabajo más cercanas con los grupos de interés, locales y regionales y se avance hacia el planeamiento detallado de actividades, requerirá compartir y revisar sus planes estratégicos con los socios regionales, a fin de asegurar que estos sean coherentes con los planes regionales.



## Propósito

Mediante el planeamiento estratégico se adoptan decisiones y acciones fundamentales que determinan el funcionamiento del programa de desarrollo comunitario— lo que hace y las razones para hacerlo— con un enfoque de largo plazo. Esto implica:

- Preparar la mejor respuesta a contextos cambiantes y a veces hostiles.
- Esclarecer los objetivos de su organización y sus recursos, e incorporar ambas variables a la respuesta en un contexto cambiante.
- Fijar metas (planeando un futuro deseado), desarrollar una estrategia para alcanzar esas metas, y evaluar si estas se han logrado.

El proceso de planeamiento estratégico utiliza una secuencia de preguntas que le ayudan a analizar experiencias y presunciones, a recolectar e incorporar información sobre la situación actual, y prever el entorno en el cual operará en el futuro.

El planeamiento estratégico lo conducirá a un conjunto de decisiones sobre lo que desea hacer, porqué desea hacerlo, y cómo lo hará. Lógicamente, algunas decisiones y acciones son más importantes que otras. Gran parte del planeamiento estratégico descansa en tomar decisiones complejas sobre que es lo más importante para alcanzar el éxito.

## Cuando utilizar esta herramienta

Esta herramienta se debe utilizar en las etapas iniciales, cuando se conforma el equipo de desarrollo comunitario (véase la herramienta 4) y se hacen los planes del programa. Esto debe ser realizado al mismo tiempo que se están desarrollando los planes de construcción. Hay que tomar en cuenta la sustentabilidad del post cierre al momento de definir estrategias. El éxito de los planes estratégicos consistirá en lograr programas de desarrollo comunitario que puedan continuar por si solos cuando la mina ha cesado operaciones.

## Como usar esta herramienta

El planeamiento estratégico incluye cinco elementos claves:

- **Declaración de visión:** Define objetivos, valores, y principios
- **Declaración de misión:** Describe que se va a hacer y porque se hará
- **Objetivos estratégicos:** Describe los resultados que desean alcanzarse en el mediano y largo plazo
- **Estrategias:** Describe los medios por los cuales los objetivos serán alcanzados
- **Metas:** Enumera las metas a ser alcanzadas a través de estrategias que permitan lograr los objetivos definidos

El planeamiento estratégico proporcionará la base para el planeamiento detallado del programa mientras profundiza su conocimiento del entorno local y explora oportunidades para asociarse con los grupos de interés regionales. Aquí se comienzan a tratar aspectos críticos de gestión relacionados con asignación de recursos, plazos, presupuestos, responsabilidades y funcionamiento. El planeamiento del programa se describe detalladamente más adelante en la caja de herramientas (véase la herramienta 14).

### • Paso 1. Elabore la declaración de visión:

La visión refleja sus ideas sobre las condiciones ideales para la comunidad o el rol que su proyecto tendría en la comunidad (por ejemplo, como sería si el desarrollo de la comunidad fuese abordado a la perfección y hubiesen relaciones armoniosas y de mutuo apoyo entre la compañía minera y otros sectores de la comunidad). Esto se articula y se comunica mejor a través de una declaración de visión que clarifique, primero para usted y luego para su equipo y organización, sus objetivos más profundos, valores, y principios. Generalmente, las declaraciones de visión deben ser (a) fáciles de entender por los miembros de la comunidad y compartida por todos los miembros del equipo, (b) lo bastante amplias para incluir una variedad de perspectivas, (c) motivadoras y edificantes para todos los involucrados en el esfuerzo, y (d) fáciles de comunicar.

• **Paso 2. Elabore la declaración de misión:**

La declaración de misión concretiza su visión, la describe en términos prácticos y detalla lo que va a hacer y porque va a hacerlo. Es similar a una declaración de visión ya que también mira el panorama total, pero es más concreta y orientada a la acción. La declaración de misión puede identificar objetivos generales e indicar en líneas generales como podría alcanzar sus metas. Generalmente, las declaraciones de misión son (a) sucintas (no tan cortas como las declaraciones de visión pero deben ser capaces de ir al punto en una frase), (b) orientadas a resultados (se explican los resultados fundamentales por los que su organización está trabajando), y (c) inclusivas (se describen las metas claves pero en términos mas amplios). Una buena declaración de misión no limita las estrategias o deja de lado sectores de la comunidad que podrían involucrarse en el proyecto.

Contar con declaraciones de visión y misión bien definidas es primordial por diversas razones. Ayudan a su organización a enfocar lo que es realmente importante. Permiten a distintas personas y organizaciones conocer de manera rápida quién es usted y sus planes. Ayudan a tener miembros orientados y comprometidos con un propósito común. Proporcionan una base para desarrollar otros aspectos de su proceso de planeamiento de acciones; es decir, objetivos, estrategias, y planes de acción.

• **Paso 3. Establezca sus objetivos:** El siguiente paso consiste en indicar sus objetivos; es decir, los resultados que desea alcanzar en el mediano y largo plazo. Los objetivos deben reflejar las expectativas y requerimientos de todos los grupos de interés importantes y las razones subyacentes a la iniciativa de desarrollo. Estos objetivos podrían cubrir, por ejemplo, coordinación y prestación de servicios, construcción de capacidades, y desarrollo institucional; sin embargo, estos son los grandes objetivos subyacentes. Los objetivos detallados de corto plazo serán desarrollados más adelante en la fase de planeamiento del programa.

• **Paso 4. Desarrolle estrategias para alcanzar objetivos:** Estas son las pautas mediante las cuales su misión, objetivos, etc. pueden ser alcanzados. Pueden cubrir el programa de desarrollo comunitario en su totalidad incluyendo aspectos tales como coordinación, participación, y sustentabilidad o pueden estar relacionadas con asuntos fundamentales en áreas operativas clave, por ejemplo, provisión de salud, educación, y capacitación de líderes de la comunidad.

• **Paso 5. Defina metas:** Las metas pueden ser temporales o definitivas, a ser alcanzadas en un periodo de tiempo a través de la implementación de estrategias en búsqueda de objetivos definidos (por ejemplo establecer una asociación de desarrollo regional con grupos de interés clave en los próximos tres años). Los ejemplos incluyen ampliar la cobertura de vacunación al 100% en tres años o incrementar los porcentajes de alumnos que finalizan la escuela en 20%. Las metas deben ser cuantificables, constantes, realistas, y viables. Las metas en esta herramienta subyacen a los grandes objetivos. Deben basarse en los impactos y oportunidades identificados (la herramienta 3) y en consecuencia relacionarse con la información recolectada en el estudio social de línea de base (herramienta 2). Las metas detalladas, específicas del programa, serán desarrolladas conjuntamente con miembros de la comunidad cuando se diseñen los planes de acción comunitaria (herramienta 14).

• **Paso 6. Desarrolle el programa:** El componente final es el programa de desarrollo en sí mismo, que precisa los planes de implementación para las estrategias claves. Esto se describe en detalle más adelante (véase la herramienta 14), y comprende recursos, objetivos, escalas de tiempo, plazos, presupuestos, y metas de desempeño.



**Planeamiento Participativo en Tanzania.**

Las mujeres de una aldea en Tanzania se involucran en ejercicios de planeamiento participativo con la ayuda de un facilitador externo. Aquí, están bosquejando en el suelo su calendario anual antes de transferir la versión final a un papel.

## Estructura del Planeamiento Participativo Paso a Paso

Acción	Descripción
Conocer que es importante para la gente en su comunidad	Conocer los asuntos importantes en su comunidad es vital para el establecimiento de un programa de desarrollo sólido, eficaz, y duradero. El primer paso para elaborar su visión y misión es definir los asuntos más importantes para las personas en su comunidad. Haga esto a través de una consulta, encuestas o grupos de análisis con ayuda de un facilitador. Identifique qué es importante para la comunidad y qué percibe la población local como sus fortalezas y problemas, y cómo desea la población que su comunidad sea. Como todas estas actividades deben haberse realizado en el estudio de línea de base y la EIS (herramientas 2 y 3), ya debería tener disponible esta información.
Decidir sobre el enfoque general de su programa	Una vez que usted haya oído a la comunidad, decida el enfoque general de su programa. ¿Qué aspecto es el más importante para su organización y para la comunidad? ¿En qué nivel trabajará: el pueblo, la localidad, o una región?
Elaborar la declaración de visión	Ahora que sabe con más claridad lo que desea hacer y las razones, puede elaborar declaraciones que contengan sus ideas. Recuerde que se puede requerir varias declaraciones de visión para captar completamente la visión de aquellos involucrados en el programa de desarrollo comunitario: No hay una sola frase “perfecta” como tal. Anime a los participantes a que expresen todas sus ideas, y anótelas, podría ser en una pizarra al frente de la habitación así se pueden inspirarse por las ideas de otros. Después de hacer una lluvia de ideas, el grupo puede discutir las críticas. A menudo, algunas de las declaraciones de visión simplemente llegarán hacia usted. Alguien la sugerirá y todos pensarán instantáneamente, “esto es”. También podría ser útil hacerse las siguientes preguntas sobre la declaración de la visión: ¿Motivará a las personas al trabajo en común? ¿Da esperanzas de un futuro mejor? ¿Motivará a los miembros del equipo a que realicen las aspiraciones de la comunidad a través de una acción positiva y eficaz? ¿Proporciona una base para desarrollar otros aspectos del proceso de planeamiento de acciones?
Elaborar la declaración de misión	El proceso de desarrollo de la declaración de misión es similar al de la declaración de visión. Recuerde, sin embargo, que a diferencia de las declaraciones de visión, tendrá que desarrollar una sola declaración de misión. Después de hacer una lluvia de ideas sobre posibles declaraciones, debe analizar si: Describe sus planes y sus razones; Es sucinta (una oración); Esta orientada a los resultados; Incluye las metas de las personas que podrían llegar a estar involucradas en la organización.
Obtener consenso sobre sus declaraciones de misión y visión	El siguiente paso es conocer lo que piensan otros miembros de su organización o de la comunidad sobre las declaraciones de visión y misión, antes de comenzar a utilizarlas. Hable con los mismos líderes de la comunidad o miembros de grupos de análisis a quienes contactó originalmente. Asegúrese que están de acuerdo en que las declaraciones captan en conjunto el espíritu de sus creencias y aspiraciones. Podría darse cuenta que por error omitió algo muy importante.
Decidir como usará sus declaraciones de misión y visión	Finalmente, recuerde que todo el arduo trabajo realizado para desarrollar sus declaraciones de visión y misión no servirá de nada si usted no las comunica y las incorpora en su plan de acción. El objetivo es conseguir que el mensaje llegue a través de sus grupos de interés internos y externos, y comenzar a vivir los valores y metas enunciados.

## Referencias Clave

AusAID: Logical Framework Approach.

Disponible en: [www.ausaid.gov.au/ausguide/ausguidelines/ausguidelines-1.pdf](http://www.ausaid.gov.au/ausguide/ausguidelines/ausguidelines-1.pdf)

DFID: Tools for Development: A Handbook for Those Engaged in Development Activity.

Disponible en: [www.dfid.gov.uk/pubs/files/toolsfordevelopment.pdf](http://www.dfid.gov.uk/pubs/files/toolsfordevelopment.pdf)

IFC Environment Division: Investing in People: Sustaining Communities Through Improved Business Practice. A Community Development Resource Guide for Companies.

Disponible en: [www.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/Content/Publications](http://www.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/Content/Publications)

## Mapa de la Comunidad

### Descripción

El mapa de una comunidad es la representación visual de lo que la comunidad percibe como su espacio geográfico. Esto incluye los límites de la comunidad según los conciben sus miembros y todos los elementos reconocidos por ellos como parte de su territorio. La mayoría de la información física se obtiene por observación directa, los facilitadores deben familiarizarse adecuadamente con el área para poder ayudar a la comunidad a trazar el mapa. Sin embargo, son los miembros de la comunidad quienes deben decidir por sí mismos que se incluye en el mapa. Algunos aspectos importantes para la comunidad y que podrían decidir incluir en el mapa, podrían pasar desapercibidos para los foráneos, tales como sitios sagrados o límites de los clanes (véase el gráfico de ejemplo de mapa de comunidad).

## Propósito

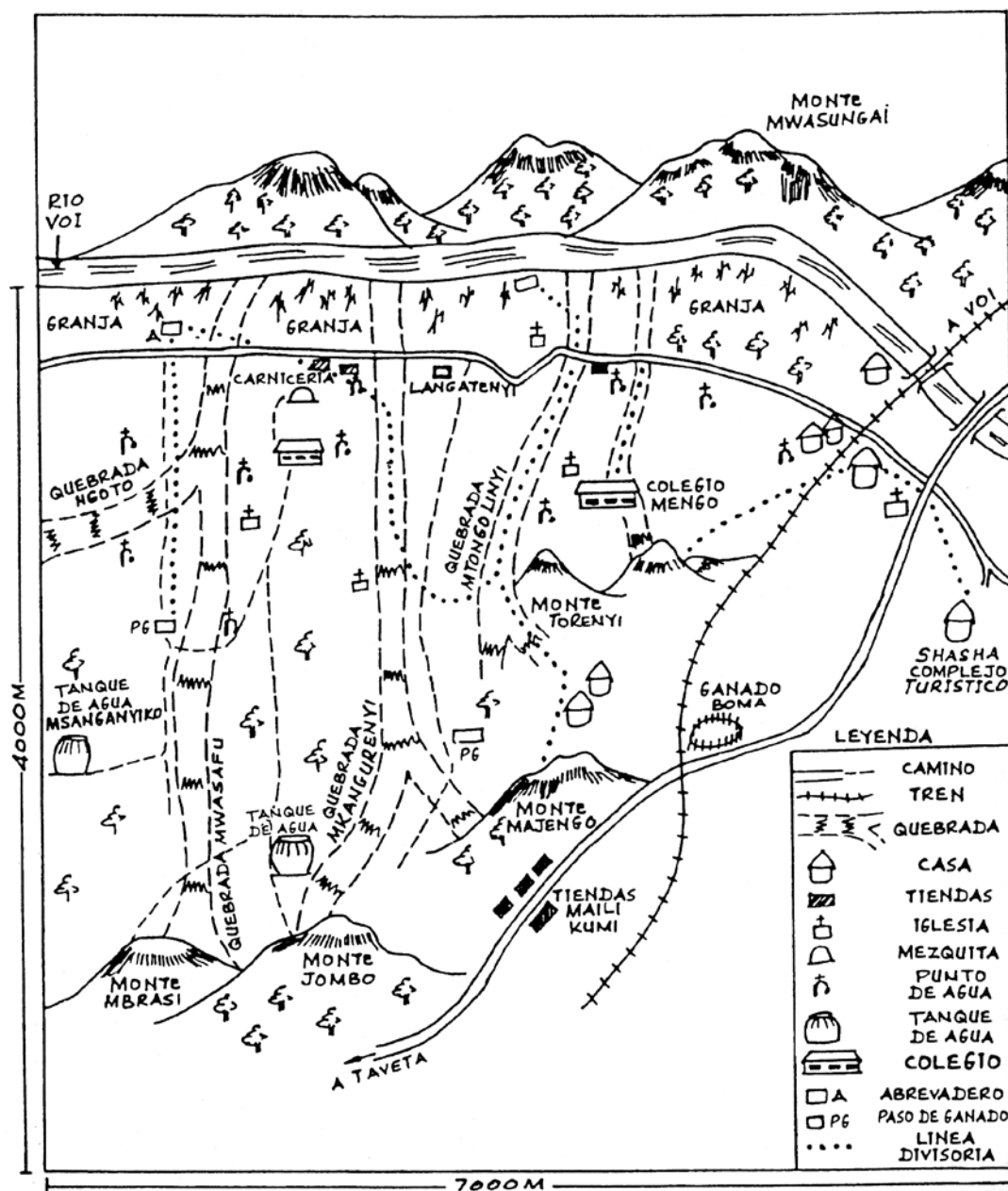
El trazado del mapa de una comunidad es un ejercicio inicial destinado a “romper el hielo”, en el cual grupos de la comunidad bosquejan la disposición física de su comunidad. Tiene por objeto que la población se reconozca a sí misma como experta sobre su propia comunidad e iniciar el proceso de discusión y cooperación. Si fuera apropiado y práctico, pueden conformarse grupos separados de hombres y mujeres, ya que con frecuencia trazan mapas con características distintas, que pueden conducir a discusiones interesantes sobre las dinámicas al interior de la comunidad. El objetivo de este ejercicio no es obtener un tipo particular de mapa, sino involucrar a los miembros de la comunidad, no acostumbrados a participar en ejercicios de planeamiento, en el trazado del mapa de su propia comunidad tal como ellos la ven, y comenzar a analizar por sí mismos cómo funciona su comunidad. Es también muy instructivo para los facilitadores, la compañía, y los funcionarios del gobierno aprender sobre el funcionamiento de la comunidad desde su interior y observar su dinámica y capacidades.

## Cuándo utilizar esta herramienta

Esta herramienta se debe utilizar como ejercicio inicial en un taller de planeamiento participativo (véase la sección “Explicación de los métodos de planeamiento participativo” al principio de las herramientas de planeamiento).

## Cómo utilizar esta herramienta

En un taller de planeamiento de desarrollo comunitario, reúna a los miembros de la comunidad interesados. Asegúrese que la mayor cantidad posible de personas se sienta bienvenida y alentada a asistir, aunque nadie debe ser presionado a participar. Pida que se dividan en grupos, a menudo lo hacen por género, después pida que dibujen un mapa de su comunidad como ellos la ven. Con frecuencia las personas son tímidas y señalan que los mapas oficiales son mejores que los que ellos podrían hacer. Algunos podrían preferir hacer primero bosquejos rudimentarios en la arena o en papel borrador. Una vez que la gente entiende que le están pidiendo dibujar su propia percepción de la comunidad, y que no tendrá ningún otro uso, entonces generalmente disfrutan el proceso. Este ejercicio se hace comúnmente en un taller de la comunidad, donde se invita a todos los miembros a participar para planear el desarrollo de su comunidad.



**Fuente:** PRA Handbook for Participatory Rural Appraisal Practitioners, Njoro, Kenia, 1994, p. 22.



## Referencias Clave

IFC Environment Division: Investing in People: Sustaining Communities Through Improved Business Practice. A Community Development Resource Guide for Companies (section 2: Defining Community).

Disponible en: [www.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/Content/Publications](http://www.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/Content/Publications)

The National Environment Secretariat, Kenya; Clark University, United States; Egerton University, Kenya, and the Center for International Development and Environment of the World Resources Institute: Participatory Rural Appraisal Handbook

Implementing PRA: A Handbook for Facilitating Participatory Rural Appraisal. (Preparado por Elizabeth Oduor-Naoh e Isabella Asamba, Secretaría Nacional del Ambiente, Ministerio del Ambiente y los Recursos Naturales, Kenya; Richard Ford y Lori Wichhart, Programa para el Desarrollo Internacional, Universidad Clark; y Francis Lelo, Universidad Egerton, Njoro, Kenya)

## Análisis Institucional

### Descripción

El análisis institucional es un proceso para debatir sobre qué instituciones están presentes en la comunidad y su entorno, cuán importante es cada institución, cómo se relacionan entre ellas, y quiénes participan en ellas. Las instituciones podrían ser, por ejemplo, escuelas, iglesias, mezquitas, equipos de deporte, cooperativas de pesca o agricultura, grupos de mujeres, grupos de jóvenes, empresas, u oficinas gubernamentales.

## Propósito

En este ejercicio los facilitadores piden que los miembros de la comunidad describan las instituciones que existen en su comunidad, describan su función, cuán importantes son en relación a otras instituciones, y cuán centrales o periféricas son en la vida de la comunidad. Este ejercicio es inmensamente útil para los propósitos de planeamiento porque evidencia qué instituciones de la comunidad son lo suficientemente dinámicas para desempeñar un papel activo en las acciones de desarrollo y cuáles podrían necesitar fortalecimiento.

## Cuando utilizar esta herramienta

Esta herramienta se debe utilizar en un taller de planeamiento participativo (véase la sección “Explicación de los Métodos de Planeamiento Participativo” al principio de las Herramientas de Planeamiento). Debe hacerse cuando se están considerando los programas de desarrollo comunitario, para promover el compromiso activo de la comunidad en el proceso de planeamiento.

## Como utilizar esta herramienta

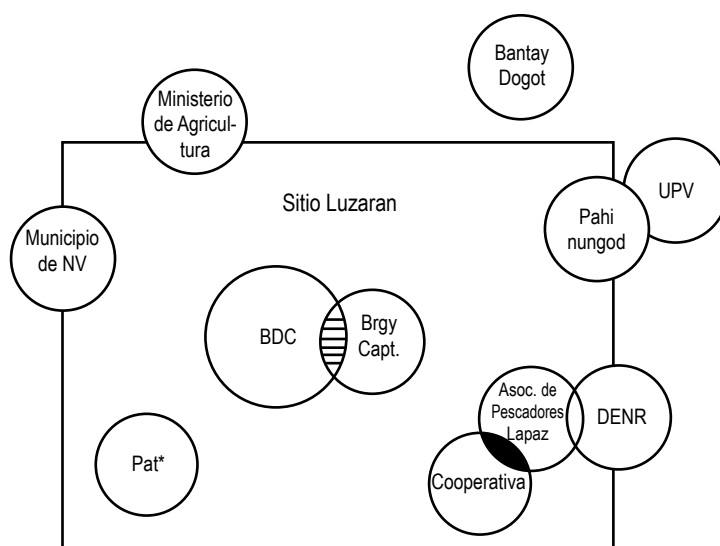
Es mejor hacerlo con un diagrama de Venn, en el cual se utilizan círculos de papel de diferentes tamaños para representar a cada institución. Los miembros de la comunidad eligen un círculo para representar a una institución que sea importante para ellos. Entonces explican el rol de esa institución y porqué han elegido un determinado tamaño de círculo para representar su importancia relativa. A menudo los miembros de la comunidad discuten sobre el tamaño de los círculos elegidos, sobreviniendo un animado debate. Una vez que todas las instituciones están representadas por un círculo cuyo tamaño ha sido acordado, entonces se puede dibujar en el suelo un círculo grande que represente a la comunidad, círculos institucionales se ponen dentro del círculo o fuera de él, o sobre el límite, indicando cuan central es cada institución para la comunidad. La relación entre las distintas instituciones también se puede representar por la distancia entre los círculos.

En el ejemplo ilustrado abajo, el grupo determinó que el consejo local del desarrollo (BDC) y el líder de la comunidad (Capitán Barangay) era agentes centrales en el programa de manejo de recurso de la comunidad. También determinaron que la cooperativa y la asociación de pescadores se ubicaban hacia la periferia en la esfera del programa, lo que podría indicar una falta de participación de algunos actores potencialmente claves. Esta información podría ser utilizada para evaluar el programa y determinar si eran necesarios ajustes que permitan a la comunidad de pescadores asumir un rol más importante.

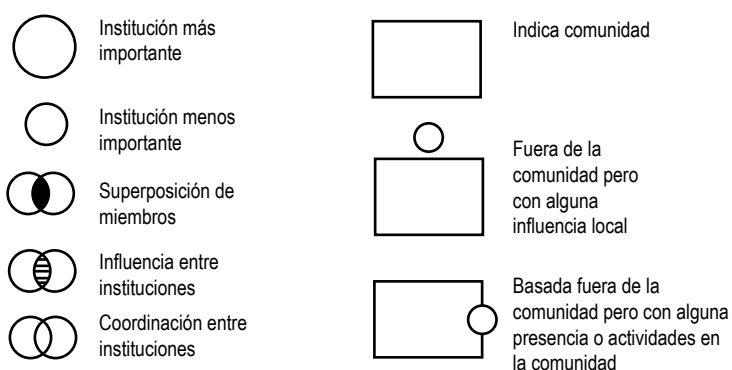
### Diagrama de Análisis Institucional de un Programa de Manejo de Recursos Comunitarios de una Comunidad Pesquera en Filipinas

Ejemplo de Diagrama de Venn

#### Instituciones Involucradas en el Manejo de Recursos Comunitarios Sitio Luzaran, Lapaz, Nueva Valencia, Filipinas



#### Leyenda



BDC - Consejo para el Desarrollo de Barangay  
UPV - Universidad Filipina de Visayas  
DENR - Departamento de Medio Ambiente y Recursos Naturales  
\* - Vendedor minorista y mayorista de pescado

**Fuente:** Instituto Internacional de Reconstrucción Rural. 1998. Participatory Methods in Community-Based Coastal Resource Management. Vol. 2. Silang, Cavite, Philippines, p. 122.

## Referencias Clave

DFID and IDS: Sustainable Livelihoods Program, Livelihoods Connect: Sustainable Livelihoods Toolbox (section 1: Policy, Institutions, and Processes).

Disponible en: [www.livelihoods.org/info/info\\_toolbox.html](http://www.livelihoods.org/info/info_toolbox.html)

Instituto Internacional de Reconstrucción Rural (IIRR): Participatory Methods in Community-Based Coastal Resource Management.

Disponible en: [www.iirr.org/publicationbdate.htm](http://www.iirr.org/publicationbdate.htm)

## Inventario de Problemas

### Descripción

El inventario de problemas se realiza en el pueblo o comunidad donde viven los grupos de interés, en el contexto de pequeños grupos de trabajo. A través de una discusión enfocada y no conminatoria, que utiliza la dinámica de grupos pequeños, se busca obtener (a) un inventario completo y clasificado de los problemas concretos y de aquellos que se perciben como tales, tanto en los hogares individuales como en la comunidad en su totalidad y (b) las soluciones propuestas por la comunidad a estos problemas.

### Propósito

El propósito de esta herramienta es que los miembros de la comunidad expresen los problemas que consideran necesitan ser tratados en su comunidad, los discutan y luego decidan colectivamente cuales se deben abordar prioritariamente. Estos problemas no están restringidos a aquellos vinculados con el proyecto minero sino que pueden incluir cualquier tema de preocupación para la comunidad.

### Cuando utilizar esta herramienta

Esta herramienta se debe utilizar en un taller de planeamiento participativo (véase la sección "Explicación de los Métodos de Planeamiento Participativo" al principio de las Herramientas de Planeamiento), cuando se están considerando los programas de desarrollo comunitario, de esta forma se promueve el compromiso activo de la comunidad con el proceso de planeamiento.

### Como utilizar esta herramienta

Generalmente, esta actividad se realiza en un taller de la comunidad conducido por facilitadores experimentados que pueden ser miembros de la comunidad, ONG, oficinas locales del gobierno, o consultores contratados por la compañía minera. Los facilitadores no deben contribuir a la discusión con excepción de para explicar el proceso. Este enfoque proporciona el escenario en el cual todos los participantes pueden contribuir. No se rechaza ningún problema y se toman en cuenta todas las soluciones. Los miembros de la comunidad son los únicos que participan. La comunidad realiza la graduación final de los problemas y elige las soluciones. La contribución del facilitador se limita a crear el escenario en el cual la reunión de inventario de problemas puede llevarse a cabo. Vea la tabla siguiente para el proceso paso a paso.



## Proceso de Inventario de Problemas Paso-a-Paso

	Acción	Descripción
<b>Paso 1</b>	Se inicia la reunión con los líderes de la comunidad	El facilitador hace el contacto inicial con los poblados o comunidades. Lo ideal sería alguien conocido por la comunidad. Las discusiones con el líder del pueblo, los ancianos, o los individuos clave en cada comunidad evaluarán el interés y capacidad de cada comunidad de participar en actividades de planeamiento del desarrollo comunitario. Si hay interés y suficiente mano de obra, recursos, y capacidad financiera de participar con eficacia en actividades, se harán planes para realizar un inventario de problemas con esa comunidad. La importancia de la inclusión de hombres y mujeres, jóvenes y ancianos se debe destacar desde el principio de las discusiones.
<b>Paso 2</b>	Comienza la reunión de inventario de problemas con toda la comunidad	El inventario de problemas comienza con la reunión de la comunidad. Si se prefiere hombres y mujeres se reunirán en lugares separados. El facilitador presenta y explica el proceso y, con otros miembros del equipo ayuda a realizar la reunión. En este punto se enfatiza que el facilitador no se propone solucionar los problemas que se identificarán en este proceso. Una vez que se instalen los participantes, se plantea una sola pregunta como foco de la reunión de inventario de problemas. Las preguntas típicas son: ¿Cuáles son los problemas prioritarios para su familia? ¿Cuáles son las necesidades de desarrollo prioritarias de su comunidad?
<b>Paso 3</b>	La gente responde a preguntas individuales	Se pide a los participantes trabajar individualmente y registrar sus respuestas a la única pregunta planteada por el facilitador. Esto se puede hacer por escrito o a través del facilitador. En esta etapa se alienta a las personas a que respondan a nivel individual o familiar más que a nivel de toda la comunidad.
<b>Paso 4</b>	Grupos pequeños desarrollan respuestas de consenso para la misma pregunta	Mientras las personas completan esta tarea, están reunidos en grupos pequeños de hasta 10 personas, lo ideal es formar grupos de 6 o menos. Se pide a cada grupo discutir los problemas identificados por los participantes a nivel individual en respuesta a la pregunta planteada por el facilitador. Se pide al grupo alcanzar un consenso sobre los problemas prioritarios que colectivamente consideran importantes a nivel del pueblo o comunidad. Registran este resultado de consenso por escrito, listo para presentarlo a otros participantes.
<b>Paso 5</b>	La sesión plenaria clasifica el inventario de problemas de nivel comunal	Cada grupo pequeño elige a un portavoz que informa a los otros participantes en una sesión plenaria, sobre los problemas clasificados. Estos son registrados por el facilitador en una pizarra o gráfico de pared. Estos registros de problemas permanecen con los participantes, ya que el facilitador lleva su propio registro. Los participantes entonces evalúan las listas de problemas clasificados por los grupos pequeños y los priorizan colectivamente para formar un inventario de problemas para el pueblo o comunidad. Se busca consenso sobre los 5 o 10 problemas mas importantes (será decidido por la comunidad). El facilitador registra esto.
<b>Paso 6</b>	Reunión de cierre	Se agradece a los participantes por asistir y por su contribución, y se les invita a unirse al facilitador para tomar un refrigerio, sea almuerzo o té, dependiendo de la hora de la reunión.

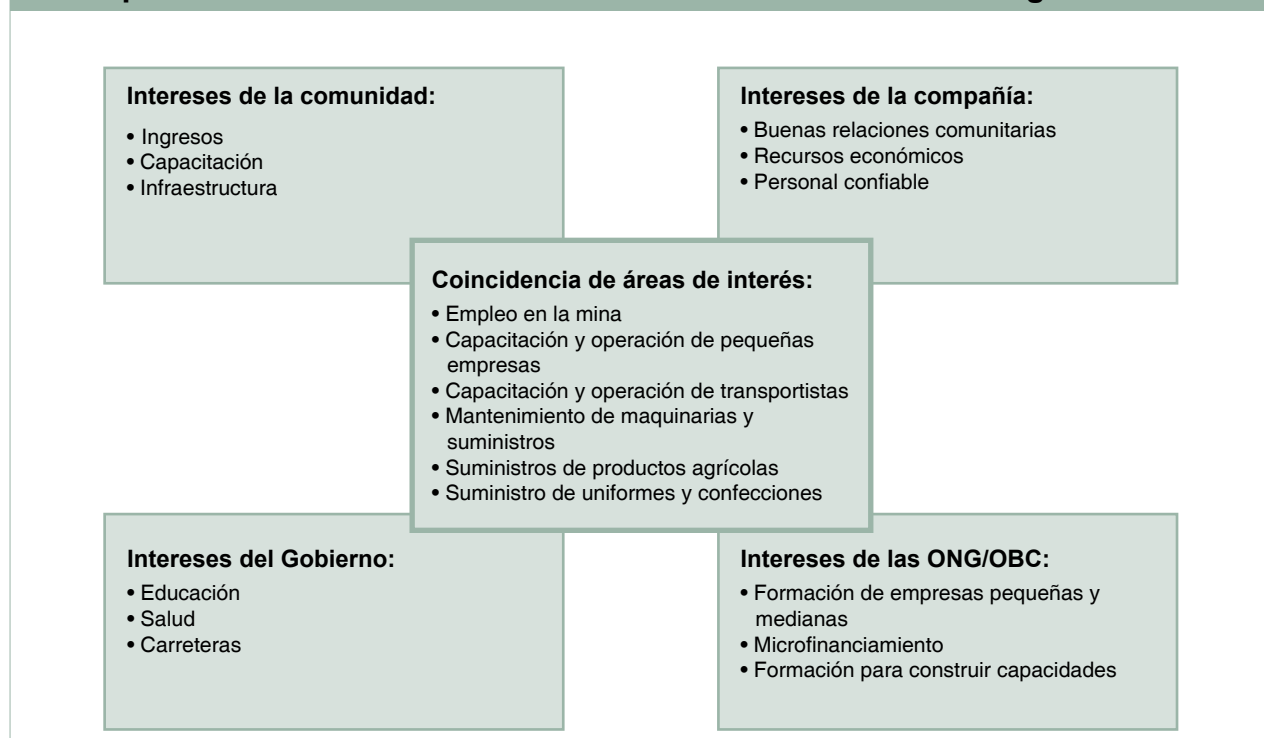
Para elaborar un plan de desarrollo general de la comunidad, en el cual la compañía minera, miembros de la comunidad, y otros socios para el desarrollo (gobierno, ONG y agencias del desarrollo) acuerdan un programa integral de actividades de desarrollo por un período de tiempo, quizás uno o varios años, es esencial que todos las partes decidan sobre sus áreas relativas de interés. Para las comunidades, estas serán los problemas prioritarios identificados como parte del ejercicio de inventario de problemas.

Generalmente las compañías mineras deciden internamente que programa de desarrollo comunitario ven como prioritario para la inversión social. Los resultados de la EISO (herramienta 3) deben ayudar a la compañía a tomar estas decisiones. Los gobiernos generalmente ya tienen planes de desarrollo local o regional que enumeran sus programas prioritarios de desarrollo. Muchas ONG y organizaciones comunales se centran en áreas específicas y por lo tanto darán prioridad a programas dentro de su campo de interés. Una coincidencia de áreas de interés podrá ser identificada por todas las partes en una reunión conjunta. Otros problemas identificados por la comunidad que no coinciden con las áreas de interés de las otras partes pueden todavía ser temas prioritarios para que la comunidad los resuelva, pero tendrían que encontrar fuentes alternativas de ayuda o trabajar de manera independiente en su solución. Vea la tabla y figura siguiente.

### Pasos para Identificar Coincidencia de Áreas de Interés a Nivel Regional

	<b>Acción</b>	<b>Descripción</b>
<b>Paso 1</b>	Área de interés de la comunidad	Los problemas prioritarios identificados por la comunidad durante el ejercicio de inventario de problemas representan el área de interés de la comunidad
<b>Paso 2</b>	Presente área de interés de grupos regionales de interés	El facilitador presenta a los líderes de compañías mineras/gobierno/ONG para que expliquen sus respectivas áreas de interés
<b>Paso 3</b>	Identifique coincidencias en áreas de interés	El facilitador compara el área de interés de la comunidad con las otras. Se identifican los intereses coincidentes e idealmente, varios serán elegidos para ser desarrollados como planes de acción comunitarios (herramienta 14)

### Pasos para Identificar Coincidencia de Áreas de Interés a Nivel Regional



## Referencias Clave

AusAID: Logical Framework Approach.

Disponible en: [www.usaid.gov/ausguide/ausguidelines/ausguidelines-1.pdf](http://www.usaid.gov/ausguide/ausguidelines/ausguidelines-1.pdf)

DFID: Tools for Development: A Handbook for Those Engaged in Development Activity (chapter 3: Problem and Situational Analysis).

Disponible en: [www.dfid.gov.uk/pubs/files/toolsfordevelopment.pdf](http://www.dfid.gov.uk/pubs/files/toolsfordevelopment.pdf)

Sartorius, R. Social Impact: Training Manuals – Managing the Project Cycle.

Disponible en: [www.socialimpact.com/resource-center/training-manuals.html](http://www.socialimpact.com/resource-center/training-manuals.html)

## Clasificación de Oportunidades

### Descripción

Las alternativas para abordar los problemas pueden ser identificadas una vez que los problemas han sido clasificados con la herramienta 8. Una lista de oportunidades potenciales para la solución de cada problema en particular se debe redactar luego del debate de la comunidad. Cada oportunidad debe clasificarse por su idoneidad como solución, usando un sistema acordado de criterios, muchos de los cuales son ensayados y probados. La bondad de este proceso radica en que los problemas que requieren poco financiamiento o intervención externa, a menudo obtienen mayor puntaje que aquellos que dependen de ayuda. Esto puede ser esclarecedor para la comunidad ayudándolos a entender el poder de la auto-gestión.

## Propósito

El propósito de esta herramienta es ayudar a los miembros de la comunidad y a otros socios de desarrollo, a decidir sobre los proyectos que deben ser ejecutados. Esto se hace considerando los recursos, habilidades, y capacidades disponibles localmente. Se usa un sistema de puntuación para clasificar las opciones –sobre criterios de sostenibilidad previamente acordados– tales como costos, necesidad de contratar expertos foráneos y financiamiento externo. Es importante recordar que la percepción de la comunidad sobre sus opciones de desarrollo es más importante que cualquier supuesta puntuación objetiva.

## Cuándo utilizar esta herramienta

Esta herramienta debe utilizarse cuando la comunidad ha concluido el Inventario de Problemas (herramienta 8), como la siguiente etapa de un taller participativo en curso o en una ocasión posterior.

## Como utilizar esta herramienta

Haciendo uso de los problemas clasificados con la herramienta 8, la comunidad debe acordar una lista de criterios a utilizar para determinar las diversas oportunidades disponibles para solucionar cada problema prioritario. Los criterios comúnmente usados para clasificar las oportunidades son:

- **Sostenibilidad:** ¿Puede la comunidad continuar con el proyecto después que se haya terminado la ayuda exterior?

- **Productividad:** ¿Incrementará substancialmente la disponibilidad de recursos necesarios?
- **Equidad:** ¿Beneficiará el proyecto a un amplio sector de la comunidad?
- **Costos:** ¿Serán necesarias grandes cantidades de financiamiento externo?
- **Viabilidad técnica:** ¿Se requiere de expertos para comenzar y continuar el proyecto?
- **Aceptación Social/cultural:** ¿Es adecuado el proyecto según las normas de la comunidad?
- **Tiempo necesario:** ¿Tomará mucho tiempo para que la comunidad obtenga beneficios del proyecto?

Una vez identificadas las diversas opciones a través de este sistema, es posible desarrollar un plan de acción, generalmente por un comité representativo de los miembros de la comunidad local. En el ejemplo siguiente, los miembros de la comunidad han identificado un problema importante (escasez de agua), han definido un objetivo (incrementar la disponibilidad de agua), y han determinado cuatro opciones para alcanzar el objetivo (perforación de pozos, recolección de agua de lluvia en techos, pozos superficiales y presas de superficie). En este caso, el plan de acción para la comunidad se centrará en la opción de recolección de agua de lluvia en techos, ya que fue determinada como primera opción.

Evaluación Participativa de las Opciones para Obtener Agua							Tiempo	Puntaje	Clasificación
Criterio/ opción	Sostenibilidad	Productividad	Equidad	Viabilidad	Social/ cultural	Costo			
Perforación de pozos	1	3	1	0	2	1	2	10	4
Recolección de agua de lluvia en techos	3	2	3	2	2	2	2	16	1
Pozos superficiales	2	2	2	1	2	2	2	13	2
Presas de superficie	1	2	1	2	2	1	1	10	3

Clave: 0 = nulo; 1 = bajo; 2 = promedio; 3 = alto

## Referencias Clave

World Bank: Participation Sourcebook (appendix 1: Methods and Tools for Social Analysis).

Disponible en: [www.worldbank.org/wbi/sourcebook/sbpdf.htm](http://www.worldbank.org/wbi/sourcebook/sbpdf.htm)

Rietbergen-McCracken, J., and Deepa Narayan. 1998. Participation and Social Assessment: Tools and Techniques. Washington, DC: IBRD/World Bank.

# HERRAMIENTAS DE RELACIONES

## **Lista de Herramientas de Relaciones en este Kit de Herramientas**

### **10 Análisis de los Grupos de Interés**

Luego de identificar a los grupos de interés (con la herramienta 1), es útil analizar su nivel de interés en el proyecto, para conocer si este es considerable o marginal.

### **11 Matriz de Consulta**

Después de analizar a los grupos de interés, es importante desarrollar un sistema para asegurarse que son consultados con la frecuencia deseada y en un nivel adecuado a su interés en el proyecto.

### **12 Evaluación de Asociaciones**

Una herramienta para analizar a los socios potenciales, su idoneidad para asociarse con la organización, y qué áreas de interés mutuo comparten en programas regionales de desarrollo comunitario.



## Guía para Usar las Herramientas de Relaciones

Las relaciones son el elemento más importante en cualquier programa de desarrollo de la comunidad. Los planes mejor diseñados fallarán si no hay suficiente confianza entre los distintos grupos de interés involucrados. Es por lo tanto esencial que todas las partes sepan quiénes son los otros grupos de interés, porqué están involucrados con el proyecto y, que se conozcan entre sí de modo que puedan trabajar juntos para desarrollar programas adecuados para todos. La consulta es uno de los mejores medios para entender a otros grupos de interés y construir buenas relaciones con ellos. Es por lo tanto la herramienta crucial y de mayor alcance en esta sección, aunque la Matriz de Consulta y la Evaluación de Asociaciones ayudarán a determinar la naturaleza y alcance de las consultas con los distintos grupos de interés (véase la tabla siguiente para herramientas de relaciones y posibles usuarios).

• **Funcionarios del gobierno:** Como funcionario del gobierno podría haber sido transferido a un nuevo distrito y necesita relacionarse con sus instituciones y la comunidad, o un nuevo proyecto minero podría haberse iniciado en su distrito así que necesita conocerlo. Sus relaciones con los distintos grupos de interés involucrados en programas de desarrollo comunitario alrededor del proyecto minero, determinarán cuanto puede promover el gobierno sus propios programas y así tener mayor éxito. Coordinar programas del gobierno con actividades patrocinadas por la mina o iniciadas por la comunidad es mucho más eficaz que actuar independientemente.

• **Miembros de la comunidad:** Como miembro de la comunidad podría haberse mudado a un

nuevo vecindario y necesita conocer quienes son los grupos de interés clave en las actividades de desarrollo de la comunidad, o un nuevo proyecto podría haber anunciado su intención de iniciar operaciones localmente así que requiere determinar sus intenciones. Si usted se preocupa por los impactos de un proyecto minero, será beneficioso involucrarse en foros de la comunidad o grupos de referencia de modo que pueda influir en el manejo de las cosas. Además, si desea involucrarse en actividades de desarrollo de la comunidad, el tomar parte en consultas sobre proyectos mineros le permitirá participar y ayudar a diseñar cualquier nuevo programa.

• **Organizaciones comunales u ONG:** Como miembro de una organización comunal o de una ONG podría requerir conocer los planes de un nuevo proyecto que desea establecerse en su área, o evaluar a una compañía nueva que ha adquirido un proyecto existente con respecto a los anteriores propietarios. El involucrarse en actividades de consulta con la empresa minera, el gobierno y los miembros de la comunidad, le permitirá influir sobre el modo como se conducen las cosas. Su participación puede asegurar que la opinión de su organización y de las personas a quienes representa sea tomada en cuenta.

• **Personal de la compañía minera:** Como parte del personal de la compañía minera podría haber comenzado a trabajar en un proyecto nuevo y necesita conocer a los grupos de interés. También necesitará saber si hay pasivos generados por anteriores propietarios o interacciones previas en el área, de modo que pueda mejorarlos y desarrollar relaciones positivas y sanas. Construir buenas relaciones con todos los grupos de interés será una parte central de la responsabilidad del equipo de desarrollo comunitario de la mina.

### Herramientas de Relaciones y Posibles Usuarios

Participante	Necesidades de Relaciones	Herramienta Apropriada	Herramienta N°
<b>Funcionario de Gobierno</b>	Conocer a nuevos grupos de interés	Análisis de Grupos de Interés	<b>10</b>
	Establecer buenas relaciones	Matriz de Consulta	<b>11</b>
<b>Miembro de la Comunidad</b>	Conocer a nuevos grupos de interés	Análisis de Grupos de Interés	<b>10</b>
	Identificar socios potenciales del programa	Evaluación de Asociaciones	<b>12</b>
	Intercambio de información y aprendizaje	Matriz de Consulta	<b>11</b>
<b>Miembro de ONG</b>	Conocer a nuevos grupos de interés	Análisis de Grupos de Interés	<b>10</b>
	Intercambio de información y aprendizaje	Matriz de Consulta	<b>11</b>
	Identificar socios potenciales del programa	Evaluación de Asociaciones	<b>12</b>
<b>Personal de Compañía Minera</b>	Conocer a nuevos grupos de interés	Análisis de Grupos de Interés	<b>10</b>
	Intercambio de información y aprendizaje	Matriz de Consulta	<b>11</b>
	Identificar socios potenciales del programa	Evaluación de Asociaciones	<b>12</b>

## Análisis de los Grupos de Interés

### Descripción

Una vez que se han identificado a los grupos de interés con la herramienta 1 (recuerde que constantemente encontrará nuevos actores, este no es un proceso estático), es a menudo útil considerar qué interés tienen en el proyecto y en qué medida quisieran estar involucrados. La herramienta de análisis de los grupos de interés utiliza una serie de preguntas para ayudarle a determinar cuán importante es el proyecto para cada grupo de interés y cuánto desean participar en los programas de desarrollo comunitario. Comprender cómo se relacionan entre si los grupos de interés, también ayudará a entender las redes de relaciones alrededor del proyecto.

10

Análisis de los Grupos de Interés

## Propósito

El propósito de esta herramienta, es profundizar aun más la comprensión de los grupos de interés identificados, mediante las siguientes acciones:

- Definir las características de los grupos de interés para conocer su grado de interés en el proyecto
- Obtener información de los grupos de interés con respecto a su interés en asuntos claves del desarrollo y objetivos del programa
- Identificar conflictos de intereses entre los grupos de interés para ayudar a manejar dichas relaciones durante el desarrollo del proyecto
- Identificar relaciones entre los grupos de interés que pueden facilitar asociaciones para el desarrollo
- Evaluar la capacidad de diversos grupos de interés para participar en actividades de desarrollo
- Evaluar los niveles necesarios de compromiso con respecto a los distintos grupos de interés (por ejemplo para información, consulta, y asociación) durante las distintas etapas del ciclo del proyecto.

Identificar el nivel de interés de cada grupo le ayudará a diseñar la Matriz de Consulta (herramienta 11) y a decidir cuanto tiempo dedicar al compromiso e integración con cada grupo de interés. Los niveles de compromiso requeridos por cada grupo de interés –según lo obtenido con este análisis– podrían ir más allá de la simple consulta. Puede incluir la asociación o involucrarse en los planes de desarrollo de la comunidad. Es importante conocer cuanto desean involucrarse los distintos actores, además de sus opiniones y expectativas. A más conozca sobre los grupos de interés, tendrá mas posibilidades de éxito en la construcción de buenas relaciones con ellos.

## Cuándo utilizar esta herramienta

La herramienta de Análisis de los Grupos de Interés se debe utilizar al diseñar la Matriz de Consulta y se debe revisar cada vez que la lista de grupos de interés (de la herramienta 1) sea revisada. En la etapa de prefactibilidad se debe realizar el primer análisis para determinar a los grupos de interés nacionales e internacionales. Posteriormente para los grupos de interés local, se debe realizar el análisis cuando menos en las etapas iniciales de la construcción, dependiendo de cuan pronto se inicien las actividades de perturbación del terreno (y aun antes si es necesaria la reubicación).

## Como utilizar esta herramienta

Haga las preguntas proporcionadas por la matriz de la página siguiente, a cada uno de los grupos de interés en análisis y después asígnelos a una de las tres categorías de interés e impacto. El resultado será tres listas de grupos de interés, según se determine cuan importante es el proyecto para ellos y su nivel probable del interés.

- **Paso 1:** Obtenga una lista de grupos de interés usando la herramienta 1.
- **Paso 2:** Individualmente o en un equipo, evalúe cada una de las preguntas de la matriz y decida que grupos de interés son los mas impactados o tienen un mayor interés en el proyecto, o aquellos que tienen un interés promedio.
- **Paso 3:** Ordene las listas de grupos de interés dentro de las tres categorías dependiendo de con que frecuencia aparecen en cada categoría. Idealmente, al terminar, cada grupo de interés debe pertenecer solamente a una categoría, aunque se pueden elaborar listas distintas para aspectos distintos.
- **Paso 4:** Utilice las listas de categorías para asignar prioridades a los grupos de interés, para las actividades de compromiso en la Matriz de Consulta.

## Matriz de Análisis de Grupos de Interés

Pregunta	Grupos de Interés		
	Mas	Promedio	Menos
¿Quién será afectado por los impactos negativos del proyecto?			
¿Quién se beneficiará del proyecto?			
¿Quién será responsable de implementar medidas para atenuar los impactos negativos?			
¿La cooperación, habilidad o influencia de quién ayudarían al éxito del proyecto?			
¿Quiénes son los más vulnerables y sin opinión, para quienes deben hacerse esfuerzos especiales de consulta?			
¿Quién apoya o se opone a los cambios que traerá el proyecto?			
¿La oposición de quién podría ser perjudicial para el éxito del proyecto?			
¿Quién podría tener recursos para contribuir?			
¿Quién tomará decisiones?			

## Referencias Clave

IIED y WBCSD: “Abriendo Brecha, Minería, Minerales y Desarrollo Sustentable.”

Disponible en: [www.iied.org/mmsd/](http://www.iied.org/mmsd/)

DFID: Tools for Development: A Handbook for Those Engaged in Development Activity (section 2: Stakeholder Analysis).

Disponible en: [www.dfid.gov.uk/pubs/files/toolsfordevelopment.pdf](http://www.dfid.gov.uk/pubs/files/toolsfordevelopment.pdf)

IFC Environmental Division: Good Practice Notes: Doing Better Business Through Effective Public Consultation and Disclosure (section A: IFC’s Requirements Regarding Consultation and Disclosure; section C, Guidance Note 6: Consultation and Disclosure on the Draft EA Report).

Disponible en: [www.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/Content/Publications](http://www.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/Content/Publications)

Sartorius, R. Social Impact Training Manuals – Managing the Project Cycle.

Disponible en: [www.socialimpact.com/resource-center/training-manuals.html](http://www.socialimpact.com/resource-center/training-manuals.html)

## Matriz de Consulta

### Descripción

Hay una diferencia significativa entre las relaciones en las cuales los grupos de interés son involucrados a través de la consulta y participación y aquellas en las que los grupos de interés son vistos como beneficiarios pasivos de los programas de desarrollo. Conozca estas diferencias para decidir qué nivel de compromiso desearía emprender –y cuán exitoso sería ese nivel de compromiso– con los grupos de interés del proyecto.

- Los niveles más bajos de compromiso implican solo entrega de información.
- Un nivel moderado de compromiso es representado por los facilitadores y los grupos de interés trabajando juntos en proyectos de beneficio mutuo.
- El nivel más alto de compromiso es la asociación, donde el facilitador cede el control del proceso de compromiso y todos las partes trabajan juntas hacia metas compartidas.

La Matriz de Consulta es la base para desarrollar un plan de consulta exhaustivo y bien pensado. Es una herramienta útil para asegurarse que la información llegue a la gente que la necesita en el momento correcto, que la respuesta de los grupos de interés llegue a las personas adecuadas en la empresa y el gobierno, y que los grupos de interés sean informados de los resultados de sus aportes.

Se debe preguntar a los grupos de interés acerca de qué nivel de consulta desean: entrega de información, participación en reuniones, o asociación en programas de desarrollo comunitario. Coordinar los niveles de interacción con los deseos manifestados por de los grupos de interés garantizará un programa eficaz. Idealmente, las consultas entre todos los grupos de interés deben ser frecuentes, abiertas y mutuas. La consulta no es unilateral. Los principios claves para lograr una consulta integral son:

- Consulte con frecuencia
- Consulte a todos los que quieran ser consultados
- Escuche tanto como usted habla
- Registre sus interacciones en una base de datos, incluyendo comentarios y respuestas de los grupos de interés



## Propósito

El propósito de la herramienta es establecer un sistema integral de consulta y comunicación del proyecto y asegurarse que las actividades de consulta son apropiadas a las necesidades específicas de los diversos grupos de interés. Por ejemplo, si usted descubre durante consultas tempranas que existen áreas de conflicto actual o potencial entre su grupo y otros grupos de interés, debe tomar nota de esto para asegurarse que se hagan esfuerzos para tratar de resolver y manejar estos conflictos (véase la herramienta 13, Manejo de Conflictos). La herramienta también debe permitir hacer un seguimiento de las consultas con los grupos de interés. Podrá informar cuándo habló por última vez con un grupo de interés y sobre los temas que usted o sus colegas trataron. A menudo, esta información se almacena en la memoria de los funcionarios de campo. Desafortunadamente, si estos funcionarios se trasladan a otro puesto de trabajo, la información también se va, así que es importante guardar expedientes para tener constancia y continuidad en las relaciones con los grupos de interés.

## Cuándo utilizar esta herramienta

Para grupos de interés indirectamente afectados tales como grupos financieros, oficinas del gobierno y ONG, esta herramienta se debe utilizar al inicio de sus actividades, generalmente en la etapa de prefactibilidad. Para los grupos de interés afectados directamente por la iniciativa, como la población que vive en el área del proyecto, el plan de consultas se debe hacer antes de comenzar cualquier actividad que distorba el terreno (exploración). Los empleados también son un importante grupo de interés, y necesitan ser consultados desde el comienzo de las operaciones y especialmente en el contexto del cierre. El plan se debe revisar por lo menos anualmente, o siempre que se modifique el alcance de las actividades.

## Cómo utilizar esta herramienta

El análisis de los grupos de interés y el nivel de compromiso que requieren se ha realizado con la herramienta 10 (Análisis de Grupos de Interés). Usando la Matriz de Consulta de la página siguiente podrá planificar la forma de comunicarse con cada grupo de interés y asegurar que el nivel de compromiso está de acuerdo con el nivel de interés e impacto ya determinado con la herramienta 10. La matriz es la estructura del plan. También es necesario diseñar cronogramas para determinar la frecuencia de cada tipo de consulta, se deben guardar registros sobre qué grupos de interés están involucrados con qué método y con qué frecuencia. También se debe guardar un registro de las respuestas dadas a los grupos de interés, especialmente si el proyecto o programa se modifica debido a sus aportes.

- **Paso 1:** Asegúrese que todos los grupos de interés clave están incluidos en la lista de la herramienta 10. Revise el análisis de los grupos de interés cada vez que ocurran cambios en el proyecto o en la comunidad.
- **Paso 2:** Basado en el Análisis de los Grupos de Interés, considere las necesidades de consulta de los grupos de interés, según los niveles determinados de impacto e interés en su proyecto de desarrollo comunitario.
- **Paso 3:** Identifique los métodos apropiados de consulta para cada grupo de interés. Los métodos de consulta que usted aplique tendrán probablemente una continuidad; es decir, desde los grupos de interés a los que simplemente les informa sobre sus actividades, hasta la asociación con ellos en el diseño del programa u otorgándoles poder de decisión final. Los métodos de consulta para los grupos de interés, se deben determinar siempre de acuerdo a los niveles de impacto e interés en el proyecto. Deben ser utilizados formatos apropiados (por ejemplo, a través de métodos audio-visuales para personas iletradas). El idioma local se debe emplear siempre recurriendo a un intérprete si fuera necesario.
- **Paso 4:** Utilice la Matriz de Consulta para planificar la consulta a lo largo del programa, reconociendo que las necesidades de los grupos de interés y sus intereses probablemente cambiarán. Supervise y evalúe la eficacia de sus actividades de consulta. Revise la Matriz de Consulta para reflejar necesidades, circunstancias, y experiencia cambiantes. Recuerde que la consulta es un proceso interactivo y que los mensajes que llegan de los grupos de interés son tan importantes como aquellos que salen hacia ellos.
- **Paso 5:** Guarde un registro de las actividades de consulta, incluyendo los mensajes de los grupos de interés y las respuestas hacia ellos. Esto le ayudará a no perder de vista a quienes ha consultado y asegurarse que no descuida o fatiga a los grupos de interés. Cuando alcance acuerdos con los grupos de interés a través de la consulta, es siempre útil generar un registro firmado de dicho acuerdo, sea una reunión de minutos o un acuerdo formal. Todos las partes deben recibir copias de estos registros, y la compañía debe asegurarse de mantenerlos en su base de datos.

Las listas de los grupos de interés contactados, los registros de las fechas, la naturaleza del contacto y de las respuestas deben ser sistemáticamente documentadas y archivadas en una base de datos, sea de manera electrónica o en papel. Las personas deben consentir en que se tomen notas o grabaciones de las reuniones, de lo contrario no sería adecuado hacerlo. Debe ceñirse a la legislación sobre privacidad, asegurándose que los datos de los grupos de interés no sean transmitidos ni usados para otro propósito con excepción de llevar un registro de las interacciones. Si la gente proporciona información confidencial o personal que se incorpora en la base de datos, esta debe ser clasificada como confidencial y tratada como tal.

Matriz de Consulta						
Requerimientos de Consulta y Comunicación						
Métodos de consulta a ser usados por los distintos grupos de interés en etapas claves del programa de desarrollo comunitario (liste a los grupos de interés en la casilla pertinente, son posibles muchos otros)						
Nivel de Impacto e Interés	Nivel de Participación	Métodos de Consulta	Evaluación	Planeamiento	Manejo del programa	Supervisión y evaluación
Mayor	<b>Asociación:</b> Participación en curso de los grupos de interés en la toma de decisiones del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partes involucradas</li> <li>Mediación (ver herramienta 13)</li> <li>Comités consultivos externos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consejo Nacional del Ambiente</li> <li>Directorio</li> </ul>	Comités de desarrollo comunitario en cada comunidad interesada	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comité de asesoría regional de la comunidad</li> <li>Socios para el desarrollo: donantes, ONG, empresas regionales</li> </ul>	Grupo regional de evaluación del proyecto (gobierno, comunidad, empresa)
Mayor, promedio	<b>Participación:</b> Discusión y debate sustantivos, se allenta la participación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grupos de análisis</li> <li>Talleres de trabajo</li> <li>Reuniones públicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grupos de mujeres empresarias</li> <li>Asociaciones de jóvenes</li> <li>Grupos de pequeñas empresas</li> <li>Lugareños</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grupos de mujeres empresarias</li> <li>Asociaciones de jóvenes</li> <li>Grupos de pequeñas empresas</li> <li>Gobierno regional y local</li> </ul>	Comité Comunal consultivo o de asesoría de cada comunidad con un Plan de Acción Comunitario	Grupo de revisión incluyendo al gobierno, comunidad y miembros de ONG
Mayor, promedio, menor	<b>Investigación:</b> Investigación de las necesidades o problemas de la comunidad Oportunidad limitada de diálogo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Boletines, comunicados de prensa</li> <li>Entrevistas exhaustivas</li> <li>Presentaciones a grupos de interés clave</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunidad Local</li> <li>Miembros Claves de la comunidad: quizás un grupo de referencia de la comunidad</li> <li>Reguladores, grupos comunales etc.</li> <li>Todos los niveles de gobierno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunidad Local</li> <li>Miembros Claves de la comunidad: quizás un grupo de referencia de la comunidad</li> <li>Todos los niveles de gobierno: observadores, quienes brindan apoyo, participantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunidad Local</li> <li>Miembros Claves de la comunidad: quizás un grupo de referencia de la comunidad</li> <li>Reguladores, grupos comunales, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunidad Local</li> <li>Miembros Claves de la comunidad</li> <li>Reguladores, grupos comunales, etc.</li> </ul>
Mayor, promedio, menor	<b>Información:</b> Unilateral, información a los grupos de interés de propuestas y orientación del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicados de Prensa</li> <li>Boletines</li> <li>Página web</li> <li>Resúmenes Ejecutivos</li> <li>Visitas al lugar</li> <li>Exhibiciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Medios de comunicación internacionales</li> <li>Escuelas locales</li> </ul>			

## Mina de Uranio Rössing - Comunicación y Consulta

La mina Rössing se estableció en Namibia en 1976. La producción de Rössing es responsable del 10.2 por ciento de las exportaciones de Namibia y contribuye actualmente con 1.9 por ciento al producto bruto interno. Como uno de los principales proyectos de inversión en Namibia y un contribuyente significativo a la economía durante los primeros años de la independencia del país, la mina es histórica, política, y económicamente significativa para el país.

El tiempo promedio de servicio de sus empleados es de aproximadamente 14 años, y un porcentaje significativo de empleados ha pasado su carrera entera trabajando para Rössing.

Rössing está evaluando actualmente dos opciones: la expansión (que ampliará considerablemente la vida de la mina) o el cierre. El programa de comunicación para presentar la opción de cierre desarrollado por Rössing, sirve de modelo de comunicación temprana a través de la cual puede desarrollarse una estrategia eficaz de comunicación de largo plazo y construir en última instancia un proceso de consulta con respecto al cierre.

Sesiones de cabildo abierto fueron llevadas a cabo en tres ciudades en donde Rössing tiene una importante presencia: Arandis (residentes), Swakopmund (comunidad de negocios), y Windhoek (gobierno). Rössing dedicó tres días en cada ciudad, e involucró la participación de más de 30 empleados de alto rango de Rössing con quienes los grupos de interés podían comprometerse.

Fueron discutidas las evaluaciones de impacto ambiental de la expansión y cierre propuestos. Un proceso de seguimiento está también en curso para establecer un foro más formal. Este foro se reunirá de forma habitual para tener un contacto regular entre Rössing y sus grupos de interés.

Los aspectos claves del enfoque de comunicaciones adoptado por Rössing incluyen:

- **Sincronización:** Rössing aprovechó la oportunidad en la cual el cierre podía presentarse como una simple opción, para cubrir diversos aspectos de la operación (expansión, evaluación de impacto ambiental). Consecuentemente, las discusiones sobre el cierre se llevaron a cabo en un ambiente relativamente positivo en lugar de uno dominado por miedo, inseguridad, y ansiedad.
- **Proveer de información a los grupos de interés:** Realizando foros abiertos en sus tres zonas primordiales de impacto, la compañía fue vista como dinámica, transparente, y genuinamente interesada en comprometerse con sus grupos de interés.
- **Participación de los empleados de Rössing:** Llevando a cabo estos foros no solo con los grupos de interés externos sino también con sus empleados y miembros del sindicato, Rössing estableció un proceso interno y externo de comunicación.
- **Proceso de dos vías:** Involucrando a más de 30 empleados de Rössing en las sesiones de cabildo abierto se proporcionó una oportunidad para una comunicación bilateral integral entre los grupos de interés y el personal de la compañía.
- **Seguimiento de preguntas:** Cuando fue necesario Rössing hizo el seguimiento de las preguntas de manera verbal o escrita.
- **Proveer de oportunidades a los que tienen menos influencia:** Usando el cabildo abierto, además de presentaciones y preguntas, los grupos de interés pudieron comunicarse uno a uno con el personal de la compañía. Esto proporcionó un medio para expresar inquietudes y puntos de vista a los que tienen menos influencia.
- **Identificación de grupos de interés:** Al comenzar en etapas tempranas, Rössing tuvo la oportunidad de identificar a los grupos de interés representativos, incrementando la posibilidad de identificar a los actores "correctos" para su participación en el proceso de consulta.
- **Construir un proceso de consulta:** Este proceso temprano de comunicación de amplia base puede servir como precursor en la construcción de un proceso integral de consulta.
- **Propiedad del plan de comunicaciones:** Aunque fue contratada una compañía profesional para diseñar los materiales y escritos del programa de comunicación, el programa es de propiedad de Rössing y dirigido en su totalidad por ellos.
- **Abierto y transparente:** Mientras que el objetivo fueron los grupos de interés específicos especialmente invitados a las sesiones de cabildo abierto, también se anunció en los periódicos locales para que cualquier interesado pudiera asistir.

**Fuente:** Mina de Uranio Rössing y Rio Tinto

## Referencias Clave

CARE Internacional: Community Resources Management Guidelines (section 4: Mobilizing the Community).

Disponible en: [www.careinternational.org.uk/resource\\_centre/livelihoods/comm\\_resources\\_management\\_guidelines\\_zimbabwe.pdf](http://www.careinternational.org.uk/resource_centre/livelihoods/comm_resources_management_guidelines_zimbabwe.pdf)

Consultative Forum on Mining and Environment: Public Participation Guidelines for Stakeholders in the Mining Industry. Disponible en: [www.goodpracticemining.org/documents/jon/CMSA-PPGuide.pdf](http://www.goodpracticemining.org/documents/jon/CMSA-PPGuide.pdf)

IFC Environment Division: Doing Better Business Through Effective Public Consultation and Disclosure: A good practice manual. Disponible en: [www.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/Content/Publications](http://www.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/Content/Publications)

World Bank: Participation Sourcebook. Disponible en: [www.worldbank.org/wbi/sourcebook/sbpdf.htm](http://www.worldbank.org/wbi/sourcebook/sbpdf.htm)

## Evaluación de Asociaciones

### Descripción

12

Las actividades de desarrollo comunitario para ser sustentables, exigen asociaciones eficaces entre el gobierno, las empresas, y la sociedad civil. Ninguno de estos grupos tiene todos los recursos necesarios para promover el desarrollo de la comunidad en el nivel local. Cada uno tiene roles y responsabilidades distintas dentro del proceso de desarrollo comunitario, así como habilidades y capacidades distintas. Trabajando juntos podrán hacer contribuciones significativas y sustentables al proceso local de desarrollo, que perdurarán aun después del cierre del proyecto minero. Las asociaciones exitosas se construyen sobre un compromiso compartido para tratar las necesidades de desarrollo regional.

Los Socios para la Iniciativa del Desarrollo del Banco Mundial (BPD) reunieron al gobierno, empresas, y a representantes de la sociedad civil para explorar las oportunidades de asociaciones alrededor de proyectos de explotación de recursos y generar una guía práctica sobre como esas asociaciones podrían generar un beneficio sostenible en las comunidades locales.

Gran parte de esta herramienta se basa en la iniciativa del BPD. Las asociaciones ofrecen un modelo de desarrollo participativo que involucra a todos los sectores de la sociedad. Reúnen características y recursos únicos:

- El gobierno aporta credibilidad a los acuerdos de asociación y coordinación estratégica a través de planes de desarrollo local e inversión pública; puede actuar como catalizador, agente y mediador.
- Las empresas contribuyen con oportunidades de empleo e infraestructura, recursos financieros,

equipos, ética de trabajo orientada a resultados, y preocupación por la calidad del desempeño.

- Las organizaciones comunales y ONG contribuyen con conocimiento local, capacidad de movilizar la participación de la comunidad, y herramientas y métodos para asegurar que las acciones son apropiadas para las condiciones locales.

Al reunir las capacidades y recursos de desarrollo disponibles colectivamente dentro de la región, se crean mejores oportunidades de desarrollo comunitario y una mayor expectativa de lograr la sustentabilidad de los programa. Esto asegura una mejor coordinación de las actividades de desarrollo, un uso más eficiente de los recursos, y la ayuda y participación activa de los grupos de interés clave. Vea la tabla siguiente sobre las ventajas de las asociaciones.

Evaluación de Asociaciones

## Beneficios de Asociarse

Para el Gobierno	Para la Industria	Para la Comunidad
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuación de la infraestructura del sector privado a los planes gubernamentales de desarrollo</li> <li>• Mejor percepción de la acción del Estado en el cumplimiento de sus deberes cívicos</li> <li>• Coordinación entre las oficinas gubernamentales</li> <li>• Coparticipación en gastos y riesgos</li> <li>• Mejoramiento de capacidad, recursos, etc. para entrega de programas de desarrollo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor productividad</li> <li>• Reduce retrasos, facilita fases sin producción y costos de seguridad</li> <li>• Mayor retorno de la inversión</li> <li>• Una licencia social más sólida para operar</li> <li>• Mejor manejo de las expectativas de la comunidad</li> <li>• Logro de los requisitos de conformidad de la gestión social</li> <li>• Ahorro de costos directos en el manejo de asuntos sociales</li> <li>• Mejora la competitividad y reputación local</li> <li>• Confianza de accionistas e inversionistas</li> <li>• Mejora el reclutamiento, permanencia y compromiso de los trabajadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectos de la comunidad más participativos</li> <li>• Transparencia y accesibilidad de la empresa y el gobierno</li> <li>• Pertinencia de las intervenciones, más adecuadas a las necesidades reales de subsistencia</li> <li>• Proyectos de la comunidad más sustentables</li> </ul>

**Fuente:** Socios para la Iniciativa del Desarrollo, BPD.

## Propósito

La estructura para la Evaluación de Asociaciones permite una evaluación de las capacidades y recursos para el desarrollo disponibles en la región, previendo las necesidades futuras de capacitación, y cualquier otra brecha crítica. La estructura puede ayudar en la evaluación o éxito de iniciativas para el fortalecimiento de capacidades, y contribuir al desarrollo regional promoviendo el trabajo conjunto de los socios en la realización de estas metas. Se utiliza para evaluar las necesidades de capacitación de las asociaciones presentes o futuras; los beneficios esperados para la organización, programas o proyectos como resultado de la asociación; y la sustentabilidad de los socios potenciales. Una institución puede ser considerada sustentable en el tiempo, si puede cumplir sus funciones de manera permanente con niveles decrecientes de ayuda externa. Específicamente, si puede perdurar mientras sea necesaria, asegurar insumos y ayuda necesarios, proporcionar servicios para el desarrollo y realizar actividades valoradas por sus grupos de interés, de manera continua.

## Cuándo utilizar esta herramienta

Esta herramienta se debe utilizar durante la fase de construcción de modo que las asociaciones estén establecidas en el momento en que se hacen los planes de desarrollo comunitario y se inician las operaciones; durante las operaciones, cuando el planeamiento de desarrollo comunitario está en curso, para comprobar qué capacidades y habilidades existen localmente y evitar duplicidad de esfuerzos; y para el propósito de planeamiento del cierre, para asegurarse que las asociaciones realizadas sean sostenibles y continúen

beneficiando a la comunidad local después que la mina haya cerrado.

## Cómo utilizar esta herramienta

Usando la hoja de trabajo de Evaluación de Asociaciones, analice la aptitud de sus socios potenciales para formar un equipo con su organización y sobre sus capacidades para el desarrollo comunitario.

De acuerdo con la información existente de los grupos de interés, desarrolle una lista de todos los posibles socios para el desarrollo comunitario.

• **Paso 2:** Con la hoja de trabajo identifique en qué áreas determinados socios tienen un papel de liderazgo para iniciativas específicas de desarrollo, y cuándo estas iniciativas caen fuera del mandato, interés, o esfera de influencia de un socio en concreto.

• **Paso 3:** Identifique áreas donde los socios han compartido mandatos, intereses, e influencias sobre posibles iniciativas para el desarrollo.

• **Paso 4:** Haga una lista de los socios potenciales identificados, con capacidades e intereses comunes a su organización.

• **Paso 5:** Acérquese a los socios potenciales con la visión de alcanzar amplios niveles de acuerdo, para explorar iniciativas de desarrollo prioritario a través de asociaciones.

## Asociación Productiva: Proyecto de Jardines de la comunidad de Titirheleni

El Proyecto de Jardines de la comunidad de Titirheleni en Sudáfrica brinda un ejemplo útil de una compañía minera –Compañía de minas Palabora– que trabaja en sociedad con la población local para promover el desarrollo económico local.

El proyecto fue establecido cuando las mujeres locales presentaron sus propuestas al comité de desarrollo comunitario de la fundación de Palabora. El proyecto había existido por cerca de dos años, pero había colapsado. Las mujeres tenían pocas herramientas, ninguna infraestructura, ni habilidades financieras, técnicas, o de comercialización.

La fundación Palabora proveyó 150,000 rands de un donante externo para bombas, pipas, e infraestructura adicional, y brindó entrenamiento en manejo financiero y habilidades técnicas. Dieron a las mujeres diagramas para cultivar. Esto proporcionó ingresos, cosechas para alimentar a sus familias, vegetales y plántones para vender a los residentes locales. Cada mujer paga R50 al mes para cubrir los costos de electricidad, pesticidas, equipos, y fertilizante. Las mujeres están planeando actualmente diversificar sus actividades enlatando sus productos, y ampliar su mercado con el Municipio adyacente de Namakgale, un posible mercado para verduras frescas.

La participación de la fundación de Palabora en la etapa inicial del proyecto era intensiva, pero fue reducida gradualmente conforme el proyecto se estableció. En septiembre 2003 la fundación cesó el financiamiento del proyecto y lo entregó a la comunidad. La fundación continuará ofreciendo consejo y asesoría junto con el Ministerio de Agricultura local. Este proyecto fue tan exitoso que un segundo proyecto de cultivo de huertos fue comenzado en terrenos adyacentes. Un grupo había visto el progreso del primer huerto y las ventajas que trajo a las mujeres locales involucradas. Aunque la fundación de Palabora esperó que el segundo grupo se acercara por ayuda, el aprendizaje por observación había hecho al segundo grupo independiente.

Algunas de las lecciones aprendidas son:

- Las mujeres son un recurso valioso pero sub empleado en la comunidad. El proyecto proveyó a las mujeres de habilidades para tomar sus propias decisiones, para tener rentas, y para asegurar la alimentación de sus familias.
- Aprender con el ejemplo es una manera útil de transferir habilidades y conocimientos, especialmente en las comunidades donde el analfabetismo limita la construcción de capacidades.
- Los proyectos pequeños que proporcionan ventajas rápidas a las comunidades pobres pueden lograr el compromiso de la comunidad y el apoyo para proyectos de mediano y largo plazo.
- Los proyectos que promueven independencia generan recursos para otros proyectos.
- Huertos comunales como estos proporcionan vegetales nutritivos para la población que esta infectada/afectada con VIH/SIDA.

**Fuente:** Marie Hoadley, Daniel Limpilaw y Bren Sheehy 2003 (ver Volumen de Antecedentes)



## Referencias Clave

CorCom: Mechanisms for OVO and NGO Collaboration: The Development Community's Experience.

Disponible en: [www.corcom.org/Publications/PVO-NGO-Report.pdf](http://www.corcom.org/Publications/PVO-NGO-Report.pdf)

International Business Leaders Forum (IBLF) and WBCSD. A Business Guide to Development Actors (online directory).

Disponible en: [www.wbcsd.org/templates/TemplateWBCSD5/layout.asp?type=p&MenuId=Nzc5&doOpen=1&ClickMenu=LeftMenu](http://www.wbcsd.org/templates/TemplateWBCSD5/layout.asp?type=p&MenuId=Nzc5&doOpen=1&ClickMenu=LeftMenu)

BPD: Seven Training Modules for Managing Social Issues in the Extractive Industries Through the Tri-Sectoral Partnership Approach.

Disponible en: [www.bpd-naturalresources.org/html/tools\\_train.html](http://www.bpd-naturalresources.org/html/tools_train.html)

## Matriz de Análisis de Grupos de Interés

Elementos de Evaluación	Alto					Bajo	Comentarios
<b>1</b> ¿Qué áreas del programa se beneficiarán con la asociación? (Liste áreas relevantes del programa de desarrollo comunitario)							
1.1							
1.2							
1.3							
<b>2</b> ¿Cuál es el impacto probable de la asociación en nuestros intereses centrales?							
2.1 Recursos Financieros							
2.2 Mandato							
2.3 Eficacia operativa							
2.4 Eficiencia operativa							
2.5 Mayor alcance							
2.6 Capacidad							
2.7 Recursos Humanos							
2.8 Legitimidad							
2.9 Sustentabilidad							
2.10 Impactos Negativos							
<b>3</b> Internamente ¿cómo evalúa los siguientes elementos?							
3.1 Apoyo de grupos de interés internos clave							
3.2 Oposición interna a propuesta de asociación							
3.3 Recursos financieros disponibles para asociación							
3.4 Apoyo de personal clave y disponibilidad							
3.5 Disponibilidad de recursos técnicos							
3.6 Nivel de acuerdo en los objetivos y resultados							
3.7 Nivel de acuerdo sobre la forma de proceder							
3.8 Nivel de entendimiento requerido para el planeamiento de la asociación							
<b>4</b> Externamente, ¿cómo evalúa la disponibilidad de los siguientes recursos en la organización del socio?							
4.1 Recursos financieros para desarrollo comunitario							
4.2 Recursos técnicos para desarrollo comunitario							
4.3 Recursos humanos para desarrollo comunitario							
4.4 Recursos externos para el desarrollo							
4.5 Metas comunes de desarrollo entre gobierno, industria y sociedad civil							
4.6 Voluntad de participar en la asociación							
4.7 Recursos de planeamiento estratégico para desarrollo comunitario							
4.8 Capacidad operativa para desarrollo comunitario							
4.9 Desempeño en el desarrollo comunitario							
4.10 Participación en el desarrollo comunitario							
4.11 Legitimidad de los actores para el desarrollo comunitario							

## Matriz de Análisis de Grupos de Interés (continuación)

Elementos de Evaluación	Alto					Bajo	Comentarios
5 ¿Cuáles son las principales fortalezas de su socio potencial?							
<b>5.1 Gobierno</b>							
5.11 Recursos Financieros							
5.12 Mandato							
5.13 Eficacia operativa							
5.14 Eficiencia operativa							
5.15 Mayor alcance							
5.16 Capacidad							
5.17 Recursos Humanos							
5.18 Legitimidad							
5.19 Sustentabilidad							
<b>5.2 Empresa</b>							
5.21 Recursos Financieros							
5.22 Mandato							
5.23 Eficacia operativa							
5.24 Eficiencia operativa							
5.25 Mayor alcance							
5.26 Capacidad							
5.27 Recursos Humanos							
5.28 Legitimidad							
5.29 Sustentabilidad							
<b>5.3 Sociedad Civil</b>							
5.31 Recursos Financieros							
5.32 Mandato							
5.33 Eficacia operativa							
5.34 Eficiencia operativa							
5.35 Mayor alcance							
5.36 Capacidad							
5.37 Recursos Humanos							
5.38 Legitimidad							
5.39 Sustentabilidad							
<p><b>6</b> Una vez que ha completado su evaluación interna, asigne responsabilidades y plazos para la consulta con grupos de interés, para determinar la probabilidad que organizaciones apropiadas estén disponibles para asociarse y dispuestas a trabajar con usted.</p>							
<b>Acción</b>					<b>Responsabilidad</b>		<b>Plazo</b>
6.1 Establezca comunicaciones con los socios potenciales							
6.2 Valide con los grupos de interés externos las presunciones de su evaluación interna							
6.3 Explore posibles roles y compromiso de recursos de sus socios potenciales							
6.4 Evalúe la capacidad de sus socios potenciales de contribuir y mantener el apoyo a la asociación							
6.5 Desarrolle procesos a través de los cuales los socios puedan negociar los términos de la asociación (ver referencias claves)							

# HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE PROGRAMAS

## **Lista de Herramientas de Gestión de Programas en este Kit de Herramientas**

### **13 Manejo de Conflictos**

El Manejo de Conflictos es un medio para identificar, comprender y manejar conflictos a través de la resolución, de modo que no perturbe las actividades de los diversos grupos de interés, especialmente en lo que se refiere a los programas de desarrollo comunitario.

### **14 Planes de Acción Comunitarios (PAC)**

El Plan de Acción Comunitario es un plan detallado para poner en práctica soluciones a los problemas identificados durante el proceso de planeamiento participativo. Se convertirá en el plan de manejo para la comunidad y sus socios del desarrollo, y será modificado para adaptarse a las circunstancias y a las prioridades cambiantes de la comunidad conforme transcurre el tiempo.

## Guía para Usar las Herramientas de Gestión de Programa

El manejo de los planes de desarrollo comunitario, luego de ser diseñados por la comunidad y sus socios del desarrollo, es muy importante. Planes manejados indebidamente podrían fallar aunque estén bien diseñados. Los miembros de la comunidad, como beneficiarios del plan, deben ser bien representados en las estructuras de manejo de los planes de desarrollo comunitario, ciertamente ellos deben manejar los planes con la ayuda apropiada de donantes, empresas, agencias del gobierno, etc. Esto puede ser a través de un comité de desarrollo comunitario con la participación de distintos grupos de interés o mediante grupos propios de manejo establecidos por la comunidad, recurriendo al apoyo externo según sea necesario. Son factores claves para el éxito: que los planes sean asumidos como propios, adoptar acuerdos sobre los plazos, y que las personas acepten responsabilidades.

De una manera similar, el manejo de los conflictos de gestión que pudieran presentarse entre los grupos de interés, ayudará a los programas a funcionar mejor (véase la tabla siguiente para herramientas de gestión del programa)

• **Los Funcionarios del gobierno:** tienen un papel crucial en asesorar y apoyar a las comunidades en sus esfuerzos para manejar sus planes de desarrollo. Identificando los recursos y programas para el desarrollo regional y nacional que pueden apoyar los esfuerzos de la comunidad, pueden contribuir significativamente al éxito del programa. También pueden desempeñar un papel clave ayudando en el manejo de conflictos.

• **Miembros de la comunidad:** Para los miembros de la comunidad esta es una oportunidad de conducir el proceso de desarrollo y trabajar con socios como empresas mineras, oficinas gubernamentales, y ONG, para lograr sus aspiraciones. Asumiendo el manejo y responsabilidad de los planes de desarrollo comunitarios, asegurarán que su comunidad obtendrá el tipo de desarrollo al que aspiran y no lo que ajenos consideran como adecuado o conveniente para la comunidad.

• **Organización de la comunidad u ONG:** Los miembros de una organización de la comunidad u ONG tienen un papel clave en verificar que los planes de desarrollo comunitarios sean bien manejados. Construyendo la capacidad de la comunidad de manejarse a sí mismos —con la ayuda de empresas y gobierno— pueden dejar un legado positivo.

• **Personal de la compañía minera:** El personal de la empresa minera debe trabajar con los miembros de la comunidad para ayudarlos a conducir sus propios planes. Brindar oportunidades para construir la ética y capacidad de manejo así como proporcionar la ayuda financiera para los esfuerzos de la comunidad, son roles importantes que las compañías pueden desempeñar. Programas de capacitación en métodos de manejo, son elementos esenciales para construir la capacidad de la comunidad y del personal de la compañía allí donde sea necesario. Aprender como manejar conflictos con los vecinos del proyecto es de gran beneficio para el proyecto y para el éxito del programa de desarrollo comunitario.

Herramientas de Gestión de Programa y Posibles Usuarios			
Participante	Necesidades de Gestión de Programa	Herramienta Apropriada	Herramienta N°
<b>Funcionario de Gobierno</b>	Ayudar a resolver conflictos identificando a un mediador cuando sea necesario	Manejo de conflictos (apoyo)	<b>13</b>
	Asistir a la comunidad con planes, recursos, responsabilidades	Planes de acción de la comunidad (apoyo)	<b>14</b>
<b>Miembro de la Comunidad</b>	Ayudar a resolver conflictos identificando a un mediador cuando sea necesario	Manejo de conflictos	<b>13</b>
	Desarrollar planes propios con presupuestos, recursos, responsabilidades	Planes de acción de la comunidad	<b>14</b>
<b>Miembro de ONG</b>	Ayudar a resolver conflictos	Manejo de conflictos (participar)	<b>13</b>
	Apoyar esfuerzos de planeamiento de la comunidad	Planes de acción de la comunidad (facilitar)	<b>14</b>
<b>Personal de Compañía Minera</b>	Ayudar a resolver conflictos identificando a un mediador cuando sea necesario	Manejo de conflictos	<b>13</b>
	Asistir a la comunidad con planes, recursos, responsabilidades	Planes de acción de la comunidad (facilitar)	<b>14</b>

## Manejo de Conflictos

### Descripción

Los conflictos pueden existir en todas las relaciones, y las relaciones entre las operaciones mineras, sus vecinos y otros grupos de interés no son la excepción. Es importante aceptar que el conflicto es una parte normal de las relaciones y ocurre siempre que las personas o los grupos tienen expectativas distintas sobre actividades conjuntas o que se vinculan. En vez de intentar evitar el conflicto a toda costa, lo que sería poco realista, es mejor aprender a reconocer y manejar el conflicto como parte de establecer y mantener buenas relaciones. Es muy probable que cualquier conflicto existente sea identificado con el uso de las herramientas 1 y 10 (Identificación y Análisis de los Grupos de Interés) y herramientas 2 y 3 (Evaluación del Impacto y Línea de Base Social). A través de actividades de consulta continua y una revisión regular de la Matriz de Consulta (herramienta 11), los conflictos que se presentan durante el desarrollo del proyecto minero deberían también ser identificados.

El manejo de conflictos es un proceso que puede ser útil durante todo el desarrollo de un proyecto. Los conflictos pueden presentarse en cualquier etapa de una relación y entre diversos grupos de interés de un proyecto. Si los conflictos se resuelven en etapas tempranas del proyecto, podrían nunca convertirse en obstáculos importantes en la relación entre la mina y otros grupos de interés. No todos los conflictos pueden ser resueltos, pero sí es posible el uso de métodos para manejar las diferencias entre los grupos de interés, de modo que los proyectos puedan continuar. Una tipología básica de la variedad de conflictos que puede involucrar un proyecto minero se describe en la tabla siguiente.

13

Manejo de Conflictos

## Tipología Básica de Posibles Conflictos en Proyectos Mineros

Partes	Otras partes	Alternativas de resolución
Empresa	Gobierno anfitrión (local, regional o nacional)	Cortes, arbitraje institucional, convenios internacionales (por ejemplo CIADI)
Comunidad Local	Empresa	Cortes, resolución alternativa de disputas
Comunidad Local	Gobierno anfitrión (local, regional o nacional)	Cortes, resolución alternativa de disputas
Sectores de la comunidad	Sectores de la comunidad	Cortes, resolución alternativa de disputas

Otros grupos, tales como las ONG, pueden también verse involucrados en el conflicto con cualquiera de estas partes o con todas ellas. Con frecuencia, las ONG están del lado de las comunidades locales, pero no siempre, pues podrían tener distintos objetivos que cumplir. Por ejemplo, una ONG ambientalista opuesta terminantemente a la explotación minera, puede no estar de acuerdo con una comunidad que quiere la presencia de una mina en su área para beneficiarse del desarrollo económico que la acompaña.

### Propósito

El propósito de esta herramienta es identificar, entender, y manejar conflictos hasta su resolución de modo que no interrumpen las actividades de los distintos grupos de interés, especialmente en lo que se refiere a los programas de desarrollo comunitario. Este proceso lo puede iniciar cualquiera de las partes que se encuentre en una situación de conflicto. Si el proceso de resolución de conflictos es acordado por los principales grupos de interés en etapas tempranas del proyecto, entonces podrían prevenirse conflictos que afecten las relaciones.

### Cuándo utilizar esta herramienta

Ya que el manejo de conflictos es un aspecto común de las relaciones, se debe incluir en todos los procesos de planeamiento de las distintas etapas de un proyecto minero; desde el encuentro inicial y la identificación de los grupos de interés, a través de todas las fases de construcción y operación, y con posterioridad al cierre de la mina. Idealmente, los medios para resolver conflictos se deben diseñar durante las consultas tempranas con los grupos de interés (el IFC informa a las instituciones sobre un mecanismo de queja como parte del Plan de Consulta Pública y Difusión; esto significa que el acceso a medios acordados de mediación o arbitraje en caso de conflicto juega un papel igualmente importante). Recuerde que las relaciones entre el lugar del proyecto y

los grupos de interés continuarán después que la mina haya cesado operaciones, así que la continuación de un proceso de resolución de conflictos debe ser una parte integral del plan de cierre y aun después.

Por ejemplo BP Plc con relación a su proyecto de gas natural licuado Tangguh (LNG) en la bahía de Bintuni, Papua del oeste (una provincia con fuertes conflictos en Indonesia), ha designado un panel de cuatro expertos de alto nivel, el Panel Consultivo Independiente de Tangguh (TIAP), para asesorar sobre la mejor manera de ayudar a las comunidades a proteger el ambiente, y a prevenir conflictos con los vecinos y los ecologistas. El panel reporta directamente a la dirección corporativa en Londres y no está sujeto a la estructura organizacional de BP en Indonesia. Los informes del TIAP se ponen a disposición del público. Uno de los conflictos identificados por TIAP es aquel entre las aldeas en la orilla norte de la bahía de Bintuni, cerca de donde muchos de los yacimientos de gas se localizan, y las de la orilla sur, que se han reubicado para permitir la construcción de la planta de gas natural licuado. Todos los miembros de la comunidad reubicados han recibido casas nuevas de alto estándar además de instalaciones para la comunidad como parte del paquete de reubicación. Esto ha despertado los celos de los aldeanos de la orilla norte que sienten que el gas “les pertenece” de alguna manera porque está en su parte de la bahía, y que por lo tanto tienen el mismo derecho a las casas nuevas. El TIAP ha recomendado energicamente a BP y a sus socios empresariales que incrementen cuanto antes los fondos del programa de desarrollo comunitario de las aldeas de la orilla norte, para reducir el conflicto entre las aldeas.\*

Las tres principales etapas del manejo de conflictos se pueden definir como: identificación del conflicto, mapeo del conflicto, y resolución del conflicto.

\*TIAP, Third Report on Tangguh LNG Project, February 2005.

Disponible en: [www.bp.com/genericarticle.do?categoryId=2011067&contentId=2019320](http://www.bp.com/genericarticle.do?categoryId=2011067&contentId=2019320)



**Identificación del conflicto:** En el caso de proyectos mineros, la existencia de conflictos se debe revelar como parte del proceso de Análisis de los Grupos de Interés (herramienta 10) y del Impacto Social y Evaluación de Oportunidades (herramienta 3). Los conflictos que se presentan después que un proyecto ha comenzado operaciones se deben manifestar en el curso de la consulta (véase la herramienta 11). Los grupos de interés que están atentos a los intereses de otros y que conocen su opinión sobre determinado proyecto deben poder detectar cualquier conflicto potencial o real sin necesidad de aplicar métodos especiales; es decir, los desacuerdos o los asuntos que probablemente conduzcan a un desacuerdo deben ser evidentes cuando los grupos de interés discuten materias relacionadas al proyecto durante las conversaciones de consulta y establecimiento de relaciones.

**Mapeo del conflicto:** Luego de identificar las áreas de conflicto, es importante intentar entender sus orígenes, las partes involucradas, y en tanto sea posible acerca de las razones por las que diversas partes están en conflicto. Incluso el conflicto interpersonal más simple tiene muchos elementos. Los conflictos que involucran muchas partes, gran cantidad de gente, y organizaciones complejas tales como gobiernos pueden ser enormemente complicados. Por esta razón, es útil que realice un mapa del conflicto para que le ayude a entender todos sus elementos.

**Resolución del conflicto:** Hay muchas maneras de tratar los conflictos: rendirse, huir, dominar al opositor a través de la violencia, interponer un proceso judicial, etcétera. El cambio hacia la resolución alternativa de conflictos, designada a veces simplemente como la resolución del conflicto, nació de la convicción que hay mejores opciones que usar la violencia o ir a las cortes. Hoy, los términos “resolución alternativa de conflictos” y “resolución de conflictos” se utilizan indistintamente y se refieren a una amplia gama de procesos que promueven la resolución de conflictos sin violencia y fuera del sistema judicial tradicional. Formas comunes de resolución de conflictos incluyen:

- **Negociación:** Dialogo entre dos o más personas con el objetivo de alcanzar un acuerdo.
- **Mediación:** Proceso voluntario y confidencial en el cual una tercera parte - facilitador neutral -ayuda a discutir temas complejos y a negociar un acuerdo.

Los pasos básicos del proceso incluyen recopilar información, delimitar los temas, desarrollar opciones, negociar y formalizar acuerdos. Las partes en la mediación crean sus propias soluciones y el mediador no tiene ningún poder de decisión sobre el resultado final.

- **Arbitraje:** Proceso en el cual una tercera persona neutral, después de revisar las evidencias y escuchar los argumentos de ambas partes, emite una decisión para resolver el caso. El arbitraje se utiliza con frecuencia en disputas comerciales y laborales.

- **Mediación-arbitraje:** Híbrido que combina los dos procesos anteriores. Antes de la sesión, las partes en disputa acuerdan intentar primero la mediación, pero dan a una tercera persona neutral la autoridad para tomar una decisión si la mediación no tiene éxito.

## Cómo utilizar esta herramienta

- **Paso 1:** Tome nota de cualquier conflicto o conflictos potenciales que identifique durante las actividades de evaluación y establecimiento de relaciones (herramientas 1-4 y 10-12). Incluya la necesidad de tratar estos temas con los grupos de interés relevantes en su Matriz de Consulta (herramienta 11).

- **Paso 2:** Haga un mapa de los conflictos identificados. Al hablar con otros grupos de interés, intente descubrir los siguientes elementos en cualquier conflicto o conflicto potencial: (a) historia del conflicto (¿deriva o está relacionado con otros conflictos?); (b) las características materiales y organizacionales del conflicto (cuan extenso es y qué aspectos de la comunidad involucra); (c) las partes implicadas (las partes primarias son las que se enfrentan a otras, pelean, y tienen un interés directo en el resultado del conflicto, las partes secundarias tienen un interés indirecto en el resultado y son a menudo aliados o simpatizantes de las partes primarias pero no son adversarios directos, y los terceros son agentes tales como mediadores y fuerzas de paz que podrían intervenir para facilitar la resolución); (d) identificar las causas del conflicto, aunque no siempre es posible distinguir la causa de un conflicto de su consecuencia. Las causas comunes percibidas son incompatibilidad de metas e intereses y defensa de la identidad. El distinguir en un conflicto, entre las posiciones de las partes y sus intereses puede ser muy útil. Enfocarse en las posiciones significa que solo una parte puede ganar mientras que enfocarse en intereses puede mostrar áreas comunes y de concordancia.

- **Paso 3:** Si fuera posible elija un método de resolución en consulta con otras partes. Esto puede ser definido durante las consultas con los grupos de interés cuando las opiniones de todos pueden ser verificadas.

- **Paso 4:** Acuerde un proceso de resolución de conflicto. Esto se puede hacer a través de un taller de facilitación que involucre la gama más amplia posible de grupos de interés. Pueden existir procesos disponibles de resolución de conflictos, por ejemplo la oficina del defensor del pueblo o defensor público, pero esos caminos podrían parecer inaccesibles o ineficaces, entonces las personas preferirán desarrollar su propio proceso. En general, los medios informales, tales como mediación de tercera persona con arbitraje como recurso final, son preferibles porque son más rápidos, menos costosos, e involucran más cooperación que el litigar. Convenga en un mediador y en las reglas para invocar el proceso de resolución de conflicto así como las de su uso durante la mediación. El mediador conduce discusiones confidenciales con todas las partes, y no puede divulgar información de un grupo a otro, así que es esencial que esta persona sea irreproachable y confiable para todos. Sugiera a las otras partes alguna persona que usted respete, ellos responderán con su propia lista hasta que un mediador aceptable y disponible sea encontrado. Bien podría ser que se requiera un mediador externo para asegurar que no está vinculado a ninguna de las partes en conflicto. Los candidatos apropiados podrían ser jueces jubilados o diplomáticos de alto rango, gente que ha tenido carreras largas en la vida pública, quizás involucrados con organizaciones de la comunidad, o líderes religiosos, en resumen personas eminentes, apropiadas para las comunidades involucradas.

- **Paso 5:** Designe al mediador, luego asegúrese que todas las partes tienen copia de las reglas y de los procedimientos acordados.

- **Paso 6:** Revise el proceso siempre que las actividades del proyecto o los principales grupos de interés cambien, por lo menos una vez al año. Si la revisión anual pone al descubierto que un número significativo de participantes que acordaron el proceso de resolución de conflictos ya no están involucrados, entonces se debe convocar a un nuevo taller para asegurar que la mayoría de los grupos de interés todavía están satisfechos con el procedimiento. Esto podría ser infrecuente si hay una comunidad relativamente estable involucrada en la mina y alrededor de ella. Es esencial que sea acordado un procedimiento para resolución de conflictos antes del cese de operaciones, ya que los conflictos pueden continuar presentándose sobre uso de activos del post-cierre o sobre programas de rehabilitación.

## Aspectos importantes a tomar en cuenta

La mediación depende del acuerdo de todas las partes para participar y aceptar los resultados, de un mediador disponible y aceptable para todas las partes y de reglas mutuamente convenidas desarrolladas mediante consulta a todas las partes.

Recuerde, el conflicto se presentará, como lo hace en todas las relaciones. Por lo tanto, sería mejor para todas las partes acordar un procedimiento de resolución de conflictos antes que emerjan conflictos serios. Si no se puede alcanzar un acuerdo para recurrir a la mediación, entonces es probable que necesiten ser utilizados medios formales de resolución, tales como las cortes.

En el caso de conflictos preexistentes, como legados de anteriores dueños del proyecto (quizás para el caso de una adquisición) valdría la pena intentar involucrar a todas las partes desde el inicio para elegir un método de resolución como la mediación en lugar de intentar solucionar directamente el conflicto existente.

Una de las partes más difíciles de muchos procesos de mediación es conseguir que las personas acepten participar. La única manera de superar este obstáculo es demostrar que la negociación probablemente rendirá un mejor resultado que las otras alternativas. Esto es más fácil una vez que el conflicto ha alcanzado un punto de estancamiento, cuando ambos lados han obtenido lo mas que pueden, y las partes están en un punto muerto, incapaces de obtener más, pero tampoco queriendo rendirse. Esto es cuando se dice que un conflicto esta “maduro” para su resolución, y éste es el mejor momento para “llevar a las personas a la mesa” \*

Las partes más débiles en una negociación podrían también estar preocupadas por ser dominadas en la mediación. Es crucial que el mediador pueda convencer a todos los involucrados que sus intereses y necesidades serán suficientemente considerados y que no serán perjudicados en el proceso de mediación. Esto acentúa la importancia de encontrar un mediador que sea aceptable, imparcial y neutral. Si alguna de las partes desconfía de la independencia y neutralidad del mediador, entonces el proceso no funcionará.

\*[www.colorado.edu/peace/treatment/totable.htm](http://www.colorado.edu/peace/treatment/totable.htm)

## Referencias Claves

Conflict Research Consortium, University of Colorado: Conflict Mapping.  
Disponibile en: [www.colorado.edu/conflict/peace/treatment/cmap.htm](http://www.colorado.edu/conflict/peace/treatment/cmap.htm)

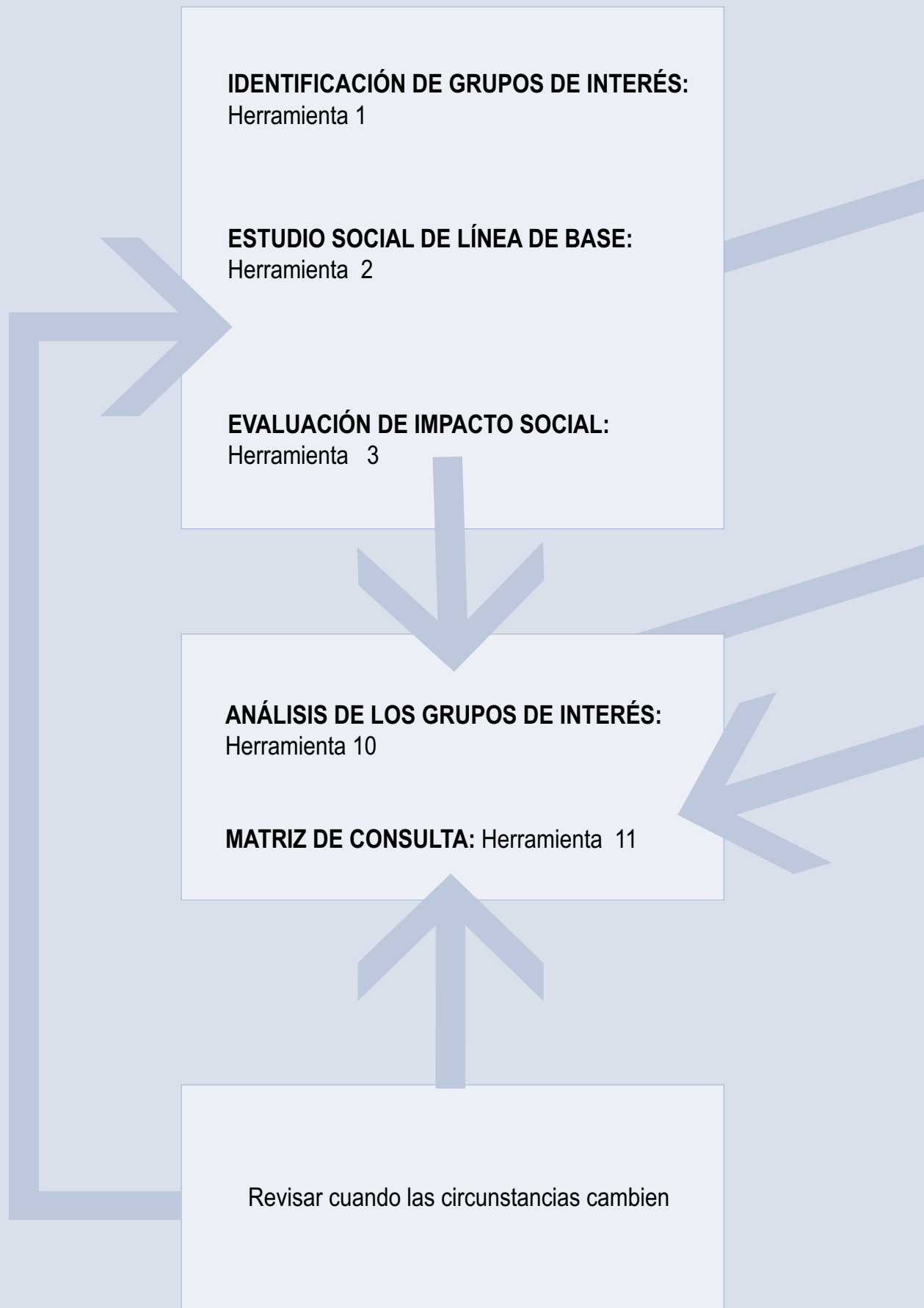
Association for Conflict Resolution: Conflict Resolution. Disponible: [www.acrnet.org/about/CR-FAQ.htm](http://www.acrnet.org/about/CR-FAQ.htm)

Mediate.com: Mediation. Disponible en: [ww.mediate.com/articles/Mediationfaq.cfm](http://ww.mediate.com/articles/Mediationfaq.cfm)

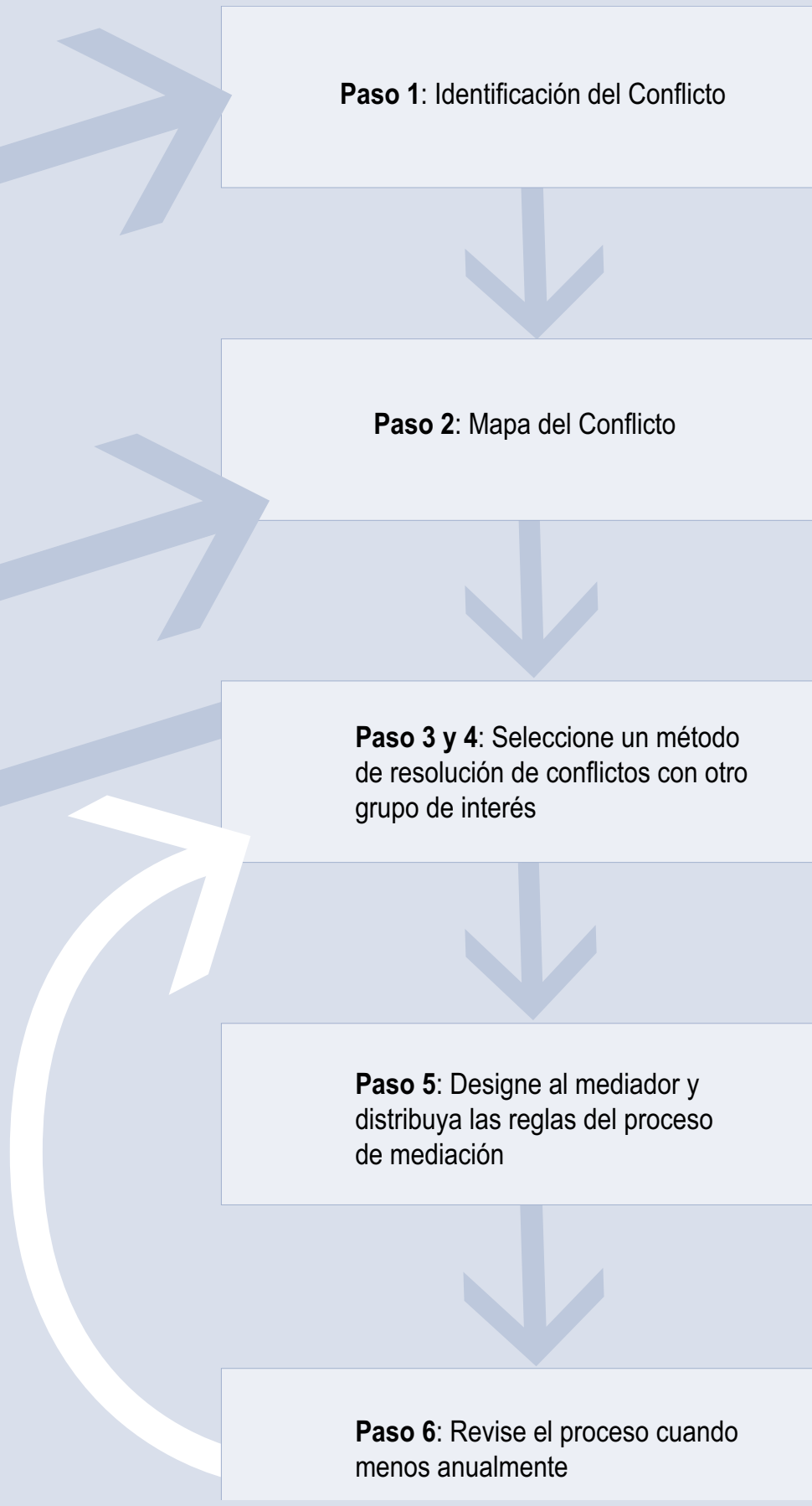
BPD: Briefing Notes. Preventing and Resolving Disputes With Communities and NGOs.  
Disponibile en: [www.bpd-naturalresources.org/media/pdf/bn/Bnote6final.pdf](http://www.bpd-naturalresources.org/media/pdf/bn/Bnote6final.pdf)

International Alert: Conflict Sensitive Business Practice: Guidance for Extractive Industries.  
Disponibile en: [www.international-alert.org/publications/28.php](http://www.international-alert.org/publications/28.php)

### ACTIVIDADES DE DESARROLLO COMUNITARIO



## PROCESO DE MANEJO DE CONFLICTOS



```
graph TD; A[Paso 1: Identificación del Conflicto] --> B[Paso 2: Mapa del Conflicto]; B --> C[Paso 3 y 4: Seleccione un método de resolución de conflictos con otro grupo de interés]; C --> D[Paso 5: Designe al mediador y distribuya las reglas del proceso de mediación]; D --> E[Paso 6: Revise el proceso cuando menos anualmente]; E --> A;
```

**Paso 1:** Identificación del Conflicto

**Paso 2:** Mapa del Conflicto

**Paso 3 y 4:** Seleccione un método de resolución de conflictos con otro grupo de interés

**Paso 5:** Designe al mediador y distribuya las reglas del proceso de mediación

**Paso 6:** Revise el proceso cuando menos anualmente

## Planes de Acción Comunitarios

### Descripción

Los ejercicios de planeamiento participativo buscan establecer Planes detallados de Acción Comunitarios (PAC). El conducir a los miembros de la comunidad a través de los pasos del planeamiento participativo (véase las herramientas 6-9) le permite analizar su situación, ganar confianza en su propia capacidad de entender la causa de sus problemas, encontrar soluciones a ellos, y diseñar un plan detallado de acción futura. Los PAC no solo enumeran las acciones necesarias para el desarrollo comunitario sino también indican quién debe realizar esas actividades (miembros de la comunidad y socios externos) y la fecha en la cual se necesitan realizar las acciones. Los PAC también proporcionan una constatación de la realidad ante expectativas excesivas de la comunidad, ya que el proceso de asignar responsabilidades, plazos y recursos necesarios, deberá dejar en claro cuando se espera demasiado de una persona o donante, o en un plazo demasiado corto. Los PAC proporcionan programas de trabajo detallado para la comunidad a la que pertenece el plan, y para los socios del desarrollo.

14

Planes de Acción Comunitarios



Los PAC iniciales son elaborados probablemente durante el proceso intensivo de un taller de planeamiento participativo, estos podrán ser afinados, modificados y actualizados, conforme las comunidades y sus socios del programa avancen en el proceso de implementación. Las primeras versiones de los PAC se enfocarán probablemente en problemas que requieren de acción inmediata. Conforme pase el tiempo y las comunidades tengan mayor confianza en su capacidad de manejar su propia agenda de desarrollo en colaboración con los socios del programa, será oportuno incluir un elemento de planeamiento del post-cierre. Cuando una mina cierra, los planes de desarrollo comunitarios deben incluir a la compañía minera como uno más de una gama de socios, ya que dispondrán de mucho tiempo una vez que dejen atrás la dependencia financiera para con el proyecto minero.

Sobretodo, el planeamiento participativo es un proceso continuo y extremadamente interactivo. Los PAC no se elaboran para que los expertos del desarrollo los pongan en ejecución, ni para ganar la aprobación de la comunidad sobre planes predeterminados. Como un sistema dinámico, el planeamiento participativo está sujeto a problemas crecientes, reveses y éxitos. Sin embargo, son estas etapas de su progreso las que eventualmente permiten al planeamiento participativo crear a su alrededor una relación de trabajo cooperativo con respeto mutuo entre las comunidades y sus socios en el proceso de desarrollo; es decir, gobierno, ONG y empresas.

## Propósito

El propósito más importante de los PAC es actuar como proceso para las futuras actividades de planeamiento de la comunidad y servir como registro sobre cuanto han logrado a través de las actividades participativas de planeamiento. Es la herramienta de gestión básica para el programa de desarrollo comunitario. El propósito de realizar un PAC, es proveer a los miembros de la comunidad con un conjunto de metas, actividades y plazos, para permitirles alcanzar sus objetivos de desarrollo. La comunidad hace suyo el plan, el plan también provee a sus miembros de una lista de socios a los que hacer seguimiento, para obtener ayuda en el cumplimiento de esas metas y plazos hacia los cuales se trabaja. Simultáneamente, el PAC permite a los socios del desarrollo comprender de manera clara las prioridades de la comunidad y sus objetivos de desarrollo, de modo que no necesiten hacer conjeturas sobre las necesidades de la comunidad.

## Cuándo utilizar esta herramienta

Esta herramienta se debe utilizar después de los ejercicios de planeamiento participativo

detallados en la sección anterior (herramientas 6-9). Específicamente, los resultados del Inventario de Problemas (herramienta 8) y Clasificación de Oportunidades (herramienta 9) sustentan directamente el proceso de los PAC, por cuanto los planes de acción necesitan ser desarrollados para la implementación de las oportunidades prioritarias identificadas. Los PAC se deben revisar con la misma frecuencia que cualquier otro plan de desarrollo (es decir, cuando las circunstancias cambian o por lo menos una vez al año). El sistema de supervisión y evaluación del proyecto (véase las herramientas 15-17) debe comprobar si se están ejecutando los PAC y sugerir si se requieren revisiones.

## Cómo utilizar esta herramienta

Este ejercicio se hace generalmente en un taller comunitario, cuando se invita a todos los miembros de la comunidad interesados a que participen en planificar el desarrollo de la comunidad. Los facilitadores experimentados que saben como alentar a los miembros de la comunidad para que asuman el liderazgo, son las personas más idóneas para manejar la elaboración de los PAC (encontrará ejemplos de los PAC en las tablas siguientes).

Hay seis pasos principales para desarrollar un PAC para un problema específico. El mismo procedimiento se debe seguir para cada una de las oportunidades seleccionadas. Entonces, los planes específicos se pueden combinar para formar un PAC integral para la comunidad.

- **Paso 1:** Establezca el objetivo específico que resolverá el problema
- **Paso 2:** Desarrolle una lista de las actividades que se deben emprender para alcanzar el objetivo
- **Paso 3:** Decida quién en la comunidad o qué unidad o agencia es la más apropiada para realizar cada actividad
- **Paso 4:** Decida cuándo deben hacerse las actividades
- **Paso 5:** Decida qué recursos y presupuesto serán necesarios para cada actividad y quién contribuirá con los recursos
- **Paso 6:** Designe quién tendrá la responsabilidad de verificar que el plan es ejecutado

De esta forma el PAC se convierte en la herramienta de manejo para las actividades de desarrollo de la comunidad, a ser manejado por la comunidad con la ayuda de la empresa, gobierno, y las ONG. Los PAC de comunidades colindantes se pueden integrar para formar la base de planes distritales o regionales.

**Ejemplo de PAC para mejorar cosechas de agricultura en pueblo de Tanzania**

<b>Problema:</b> Baja productividad de las cosechas					
Oportunidad Cultivos mejorados	Acciones	Recursos necesarios	Proveedor	Fecha de inicio	Encargado del seguimiento
4.1 a	A. Uso de abono	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ganado</li> <li>Carretillas</li> <li>Leña</li> <li>Bicicletas</li> <li>Azadones</li> <li>Bolsos</li> <li>Asesoría/opinión de expertos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grupos familiares involucrados</li> <li>Compañía/comunidad T Sh 50.000-150.000</li> <li>Departamento de Agricultura y Ganado</li> </ul>	En curso	<ul style="list-style-type: none"> <li>James, A.</li> <li>Tatu, M.</li> <li>Petro, S.</li> </ul>
4.1 b	B. Otras acciones <ul style="list-style-type: none"> <li>Agricultura en terrazas</li> <li>Uso de insumos de granjas</li> <li>Asesoría para servicio de extensión</li> <li>No pastar en granjas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Azadones</li> <li>Uso de bueyes</li> <li>Semillas mejoradas (2 kilogramos a T Sh 3000)</li> <li>Dinero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunidad</li> <li>Departamento agricultura</li> <li>Tiendas agrícolas</li> </ul>	Diciembre del 2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mizi ya chuma</li> <li>Wilson, N.</li> </ul>

**Ejemplo de Planes de Diversos Pueblos de Tanzania Integrados Para Formar el Plan de Acción Distrital para la Educación**

Problema Educación deficiente	Oportunidad	Costo Total T Sh	Contribución de la comunidad, T Sh	Porcentaje del total	Donaciones necesarias, T Sh
Pueblo 1	Construcción de cuatro aulas (una en 2001)	4,5 millones	Pobladores: 1,0 millones Gobierno del Poblado: 0,5 millones	33	Donante: 2,0 millones Consejo distrital: 1,0 millones
Pueblo 2	Construcción de colegio (un aula, un salón para personal, un preprimaria)	12,5 millones	3,0 millones	24	Donante: 6,0 millones Consejo distrital: 3,5 millones
Pueblo 3	Construcción de aulas (cinco)	22,5 millones	2,0 millones (ya ejecutado)	Según requerimiento del gobierno central	Gobierno nacional: 20,5 millones
Pueblo 4	Construcción de dos aulas y un preprimaria	9,0 millones	Efectivo: 2,0 millones Mano de obra: 1,0 millones	22	Donante: 5,0 millones Consejo distrital: 2,0 millones

El total necesario de donaciones: T Sh13.0 millones; del Consejo Distrital: T Sh 6.5 millones; del Gobierno Nacional: T Sh 20.5 millones. Observe que la comunidad ha comprometido una contribución de entre 22 y 33 por ciento de los fondos necesarios y la mano de obra en algunos casos.

## Planeamiento participativo cerca de la mina Golden Pride en el distrito de Nzega, Tanzania

El proyecto aurífero Golden Pride de la compañía Resolute Mining Limited, en la región de Tabora de Tanzania occidental, fue la primera mina de oro moderna que inició operaciones en Tanzania, cuando comenzó a producir oro en noviembre de 1998.

Las comunidades cerca de Golden Pride en el distrito de Nzega dependían de la agricultura para subsistir y sufrían de una carencia de infraestructura y de oportunidades para generar rentas. Resolute Mining Limited, compañía australiana, tomó medidas para aliviar algunas de las manifestaciones más críticas de la pobreza que percibió; rehabilitando y equipando las escuelas locales, proveyendo uniformes, libros, escritorios, y árboles frutales para complementar la dieta de los niños.

Gradualmente, la compañía comprendió que sería más eficaz a largo plazo si las comunidades fueran alentadas para fortalecerse y tomar la responsabilidad de sus propios planes de desarrollo. La compañía podría entonces participar en los proyectos iniciados y motivados por la comunidad en lugar de intentar clarificar desde fuera las necesidades de las comunidades.

Por esta razón, Resolute Mining Limited decidió dirigir un programa de planeamiento participativo a fines del 2000 en las cuatro comunidades más cercanas al perímetro de la mina - Isanga, Mwaluzwilo, Bujulu, y Undomo - para alentar a las comunidades a que desarrollen sus propios planes de acción comunitaria (PAC). Los miembros de la comunidad estuvieron encantados de ser preguntados sobre sus carencias y necesidades, y de ser asistidos en diseñar sus propios planes. Una vez que superaron su timidez inicial con el proceso desconocido, cada comunidad acogió la oportunidad de desarrollar un PAC y puso mucho esfuerzo en asegurar la culminación del proyecto. Estos son los métodos de planeamiento participativo usados:

- Mapeo de la comunidad
- Historia
- Calendario estacional
- Diario de Género
- Clasificación de Problemas
- Evaluación de Opciones
- Plan de Acción Comunitaria

**Fuente:** C. M y F. Kyessi, Resolute Mining Limited

### Referencias Clave:

World Bank: Participation Sourcebook (Appendix 1: Methods and Tools for Social Analysis).  
Disponible en: [www.worldbank.org/wbi/sourcebook/sbpdf.htm](http://www.worldbank.org/wbi/sourcebook/sbpdf.htm)

Rietbergen-McCracken, J., y Deepa Narayan. 1998. Participation and Social Assessment: Tools and Techniques. Washington, DC: IBRD/World Bank.  
Disponible en: [www-wds.worldbank.org](http://www-wds.worldbank.org)

The National Environment Secretariat, Kenya; Clark University, United States; Egerton University, Kenya, and the Center for International Development and Environment of the World Resources Institute: Participatory Rural Appraisal Handbook.

Implementing PRA: A Handbook for Facilitating Participatory Rural Appraisal. (Preparado por Elizabeth Oduor-Naoh e Isabella Asamba, National Environment Secretariat, Ministry of Environment and Natural Resources, Kenya; Richard Ford and Lori Wichhart, Program for International Development, Clark University; and Francis Lelo, Egerton University, Njoro, Kenya).

# HERRAMIENTAS DE SUPERVISIÓN Y EVALUACIÓN

## Lista de Herramientas de Supervisión y Evaluación en este Kit de Herramientas

### 15 Estructura Lógica

Es una matriz que se puede utilizar para desarrollar productos y resultados precisos, que utiliza indicadores para medir los progresos hacia el cumplimiento de las metas. Es un sistema de gran alcance para el manejo de programas y para la supervisión y evaluación.

### 16 Indicadores de Desarrollo

Este es un proceso para seleccionar indicadores de evaluación de los programas, que muestren la transparencia del proceso desde cualquier ángulo. Estos indicadores son especialmente apropiados para ser usados en los métodos descritos de la Estructura Lógica y el Logro Gradual de la Meta.

### 17 Logro Gradual de la Meta

Es un medio útil para medir el grado en el que se están alcanzando los productos y resultados. Es particularmente útil para inversión social y proyectos de desarrollo comunitario donde están involucrados múltiples grupos de interés y donde podría haber distintas apreciaciones sobre el nivel de éxito en el logro de las metas del proyecto. Permite que se realicen evaluaciones por distintos grupos de interés y observadores, y no solo por los llamados expertos. Otra ventaja importante es que los resultados se pueden presentar bajo la forma de gráficos simples, los que los hace más accesibles a las personas que no conocen sobre mediciones cualitativas y ciencias sociales, como los encargados financieros y técnicos en un proyecto minero.



## Guía para Usar las Herramientas de Gestión de Programa

Vea la tabla siguiente para las herramientas de S & E y sus posibles usuarios

• **Funcionarios del gobierno:** Los funcionarios del gobierno podrán informar sobre el progreso del desarrollo comunitario, participando en los procesos de evaluación.

• **Miembros de la comunidad:** Los miembros de la comunidad y sus vecinos, tendrán la oportunidad de comprobar que sus esfuerzos son fructíferos y también sobre el cumplimiento de los objetivos de las empresas. El participar en programas de supervisión brinda la oportunidad de influir en los resultados de los programas de desarrollo comunitario.

• **Organización de la comunidad u ONG:** Los miembros de una organización comunal u ONG podrán participar en la supervisión de actividades para asegurarse que los programas están logrando sus objetivos. También pueden ser requeridos para demostrar a los gerentes que los recursos se están utilizando correctamente.

• **Personal de la compañía minera:** El personal de la compañía minera probablemente tendrá demandas internas de supervisión y evaluación, para demostrar a los gerentes y accionistas que los fondos para el desarrollo comunitario se están

invirtiendo correctamente, y que los objetivos establecidos están siendo alcanzados. Se debe involucrar a la comunidad y a otros grupos de interés tanto como sea posible en el proceso de supervisión, porque ellos darán una información más precisa y realista sobre los progresos realizados.

### Supervisión y Monitoreo Participativo en Zambia

A nivel de la comunidad, la supervisión y evaluación participativa pueden utilizarse para ayudar a motivar a la población a mantener iniciativas locales y para el manejo de conflictos. CARE Zambia, agencia no gubernamental del desarrollo, quiso poner en ejecución proyectos de una manera más receptiva, asegurándose que aprendieron de sus propias experiencias. CARE condujo un estudio de línea de base en docenas de aldeas usando la clasificación de bienestar y otros métodos participativos. Se está haciendo un seguimiento a los cambios en los hogares –positivos y negativos– para determinar el impacto del proyecto y para ayudar a planificar nuevas iniciativas. El análisis compartido ha ayudado a la comunidades y al personal de CARE a definir –más que a simplemente especular– sobre los cambios y ha animado a las comunidades a que tomen acción ellas mismas.

**Fuente:** Institute of Development Studies Policy Briefing 12, Noviembre 1998

### Herramientas de Supervisión y Evaluación y Posibles Usuarios

Participante	Necesidades de Supervisión y Evaluación	Herramienta Apropriada	Herramienta N°
<b>Funcionario de Gobierno</b>	Asistir con el desarrollo de estructuras de gestión	Estructura Lógica	<b>15</b>
	Ayudar con el desarrollo de indicadores para evaluación	Indicadores de Desarrollo	<b>16</b>
	Proveer de información a la compañía	Logro Gradual de la Meta	<b>17</b>
<b>Miembro de la Comunidad</b>	Desarrollar estructuras de gestión	Estructura Lógica	<b>15</b>
	Desarrollar indicadores para supervisión y evaluación	Indicadores de Desarrollo	<b>16</b>
	Proveer de información a la compañía	Logro Gradual de la Meta	<b>17</b>
	Identificar oportunidades para evaluación	Logro Gradual de la Meta	<b>17</b>
<b>Miembro de ONG</b>	Asistir con el desarrollo de estructuras de gestión	Estructura Lógica	<b>15</b>
	Ayudar con el desarrollo de indicadores para manejo comunitario	Indicadores de Desarrollo	<b>16</b>
	Proveer de información a la compañía	Logro Gradual de la Meta	<b>17</b>
<b>Personal de Compañía Minera</b>	Desarrollar estructura lógica con la comunidad	Estructura Lógica	<b>15</b>
	Ayudar con el desarrollo de indicadores para manejo comunitario	Indicadores de Desarrollo	<b>16</b>
	Aprender a escuchar las respuestas de la comunidad	Logro Gradual de la Meta	<b>17</b>

## Resumen de las Herramientas de Supervisión y Evaluación

La supervisión y evaluación (S & E) asegura que los programas de desarrollo van por el camino correcto para alcanzar las metas establecidas:

- **Supervisión:** La recopilación sistemática y análisis continuo de la información sobre actividades de desarrollo, que provee a los gestores del programa y grupos de interés con indicadores tempranos del progreso y logro de metas. Se puede decir que la supervisión es la medición de los productos, se realiza con más frecuencia que la evaluación y es hecha a menudo por aquellos que están involucrados en programas de desarrollo comunitario.
- **Evaluación:** Principalmente vinculada con los resultados a largo plazo de las actividades de desarrollo, o a la medición de los resultados. Esta dirigida a identificar cómo y porqué las actividades tuvieron éxito, fallaron o fueron modificadas, para mejorar la eficacia de futuros proyectos. Muchos proyectos mineros optan por tener una evaluación periódica independiente, hecha por asesores externos, no obstante la auto evaluación también es válida.\*

A través de la S & E se exploran cuatro preguntas fundamentales:

- ¿Qué funcionó y porqué?
- ¿Qué no funcionó y porqué?
- ¿Qué se habría podido hacer de otra manera?
- ¿Qué ajustes y cambios se requieren ahora?

El proceso realizado para responder a estas preguntas depende de la complejidad de las actividades de desarrollo comunitario y de la profundidad de los conocimientos requeridos. Evaluar el desarrollo de la comunidad implica un desafío, por las dimensiones cuantitativas y cualitativas que involucra, es importante la información básica sobre lo que se ha emprendido pero también lo es la información acerca de la percepción que los miembros de la comunidad tienen del proceso, los resultados alcanzados, y los beneficios generales del desarrollo comunitario.

Los beneficios de una S & E eficaz incluyen:

- **Gerencia mejorada:** Reafirma su compromiso para continuar en el camino correcto y alcanzar los resultados previstos. También le da una oportunidad de revisar críticamente sus sistemas y procesos de gerencia, y de identificar qué está funcionando correctamente y qué necesita ser perfeccionado.
- **Responsabilidad incrementada:** Sus socios desean saber como ha utilizado los recursos del programa y lo que usted ha logrado, para determinar si continúan apoyando sus actividades.
- **Participación:** La S & E proporciona una oportunidad de involucrar a las comunidades y a otros grupos de interés en el proceso de manejo del programa, para revisar el funcionamiento del mismo desde su propia perspectiva y tener influencia sobre la futura dirección del programa.
- **Aprendizaje y desarrollo:** La S & E es un proceso de aprendizaje importante, que le permite reflexionar sobre su experiencia y determinar como esa experiencia se puede incorporar a otras actividades y programas de desarrollo de largo plazo.

El sistema de S & E aquí recomendado se apoya en las Estructuras Lógicas (herramienta 15) del proceso de manejo del programa y utiliza los indicadores desarrollados mediante la herramienta 16. Aplicando dichos indicadores a la Estructura Lógica del proceso y usando indicadores verificables para medir los productos y los resultados para propósitos de supervisión y evaluación respectivamente, los encargados del proyecto y los grupos de interés podrán evaluar la implementación de las actividades del proyecto, la validez de las hipótesis y el logro de las metas propuestas. Como un medio adicional de determinar tanto los logros de corto plazo (supervisión de productos) como los resultados de largo plazo (evaluación de resultados) el método del Logro de Gradual de la Meta (herramienta 17) es muy útil, porque permite que la evaluación sea realizada por una amplia gama de grupos de interés y que posteriormente dichas evaluaciones sean comparadas.

La S & E se puede utilizar en cualquier momento del ciclo de vida de una actividad de desarrollo comunitario o inversión, para evaluar los siguientes aspectos:

- Cambios alcanzados como resultado de la inversión en actividades de relaciones comunitarias
- Diferencias entre los resultados previstos y los resultados concretos
- Reasignación de recursos remanentes para mejorar resultados
- Justificación para la asignación de recursos adicionales
- El funcionamiento del equipo de desarrollo comunitario

Hay muchos otros procesos de supervisión y evaluación disponibles, y las referencias lo conducirán a debates sobre algunos de ellos. Sin embargo si utiliza una combinación de las herramientas 15 -17, comprenderá a cabalidad el progreso de los programas de desarrollo comunitario en los que está involucrado.

\* El equipo TIAP para el Proyecto Tangguh LNG proporciona ejemplos de procesos de evaluación externa (vea herramienta 13, Manejo de Conflictos) y PEAK (Porgera Environmental Advisory Komiti) en Papua Nueva Guinea, disponible en: [www.peak-pjv.com](http://www.peak-pjv.com)



## Estructura Lógica

### Descripción

El enfoque de la Estructura Lógica es un método altamente eficaz y flexible de planeamiento, supervisión y evaluación de las actividades de desarrollo. Es un proceso largo pues implica desplazarse metódicamente a través de cada etapa del plan de manejo y comprobar que este fluya lógicamente de la etapa precedente, y que puede contribuir a lograr los resultados esperados. Es esta minuciosidad que hace valioso el proceso de estructura lógica. Se incluye aquí en la sección de S&E porque es el medio más eficaz de realizar ambas actividades. Sin embargo, el proceso de Estructura Lógica podría también incluirse en la sección de manejo de programas porque es una herramienta de gestión útil y de gran alcance.

15

Estructura Lógica

## Propósito

El enfoque de estructura lógica ayuda a los facilitadores del programa a:

- Describir las metas que se busca alcanzar con la actividad (estas deben deducirse del Inventario de Problemas (herramienta 8) y del Plan de Acción Comunitaria (herramienta 14).
- Analizar en profundidad e indicar las principales presunciones que se deben hacer con respecto a factores externos que podrían afectar el logro de los objetivos.
- Señalar los indicadores para cuantificar el logro de los objetivos (véase la herramienta 16).
- Indicar el método de medición para cuantificar cada indicador.
- Especificar las actividades que necesitan realizarse para alcanzar los objetivos y la oportunidad en que deben realizarse.
- Especificar los recursos necesarios: personal, capacitación, equipos e insumos.

## Cuándo utilizar esta herramienta

Al planear un proyecto al igual que para la S & E como parte del proceso de estructura lógica, es necesario desarrollar indicadores verificables. Como con cualquier otra estructura de manejo, una matriz de estructura lógica se debe revisar y poner al día siempre que sea necesario, cuando las circunstancias del programa cambian (el personal o financiamiento), o al menos una vez al año.

## Cómo utilizar esta herramienta

La estructura lógica se presenta como una matriz 4x4. Usando un proceso paso a paso para desarrollar las metas del programa, se producen los resultados que conducirán a las metas, los resultados inmediatos (productos) que contribuirán al resultado de largo plazo, y los insumos o actividades requeridas para alcanzar esos resultados, indicadores apropiados con metas específicas y los medios para cuantificar el progreso a través de los indicadores, dan como resultado una estructura de S&E (véase la tabla siguiente para el proceso paso a paso.)

## Una nota sobre terminología y proceso

No hay que preocuparse excesivamente por la terminología. Diversas propuestas de uso de la estructura lógica utilizan palabras distintas para describir las mismas funciones básicas. No distraiga su tiempo intentando determinar si algo se debe llamar meta u objetivo. En lugar de esto, ejecute el proceso lógico de comprobación descrito en el paso 1, para cerciorarse que sus actividades previstas conducirán a la clase de resultados que usted espera con su programa de desarrollo comunitario. Si la lógica funciona, entonces su estructura de gestión también lo hará.

A continuación ejemplos de términos equivalentes usados en estructuras lógicas:

- Meta = objetivo
- Resultado = propósito (a largo plazo)
- Productos = efectos (a corto plazo)
- Insumos = actividades

## Proceso de Desarrollo de la Estructura Lógica Paso a Paso

	<b>Acción</b> (el número de la columna se refiere a la Matriz siguiente.)	<b>Descripción</b> (se refiere a la Matriz de Estructura Lógica)
Paso 1	Defina la meta y sus elementos (columna 1)	Comience con la columna de resumen o descripción, trabajando de arriba hacia abajo. Describa los elementos de su programa, según lo definido en cada recuadro de la columna 1. Revise lo que ha hecho varias veces hasta que la lógica vertical sea correcta. Continúe preguntando “y si ... entonces” en cada nivel, trabajando de abajo hacia arriba: <ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Si se proporcionan estos insumos que productos se lograrán?</li><li>• ¿Si se logran estos productos se lograrán estos resultados?</li><li>• ¿Si se logran estos resultados entonces contribuirán a alcanzar la meta?</li></ul> Quando la respuesta a estas preguntas es afirmativa, usted puede estar razonablemente seguro que la lógica vertical es correcta.
Paso 2	Identifique principales supuestos (columna 4)	Trabaje de abajo hacia arriba. Piense en cualquier factor externo sobre el cual el proyecto tenga control limitado o ningún control y que sea necesario para alcanzar los resultados. Anótelos en cada nivel. Ahora verifique haciendo estas preguntas: <ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Si el proyecto proporciona estos insumos y las presunciones referentes a los insumos son ciertas, entonces los productos serán alcanzados?</li><li>• ¿Los insumos del proyecto y las presunciones, conducirán a los resultados?</li><li>• ¿Los resultados del proyecto y las presunciones, conducirán a la meta?</li></ul>
Paso 3	Identifique indicadores cuantificables (columna 2)	Para cada nivel, identifique los indicadores cuantificables que señalarán el logro de cada objetivo. Trabaje de abajo hacia arriba.
Paso 4	Identifique métodos cuantificables (columna 3)	Para cada nivel, señale como serán medidos los indicadores. Cerciórese que lo propuesto es práctico y puede ser realizado. Con frecuencia hay sistemas de reporte en uso que no informan sobre los aspectos correctos, por lo que mejorar estos sistemas los hará más eficaces.
Paso 5	Verifique la lógica	Haga las preguntas de los pasos 1 y 2 para comprobar la lógica vertical y horizontal de la estructura lógica y para sugerir mejoras que podrían implementarse.

**Matriz de Estructura Lógica**

Resumen narrativo (columna 1)	Indicadores (columna 2)	Cuantificación de indicadores (columna 3)	Principales presunciones (columna 4)
<b>Meta</b> La meta a la cual contribuye el programa de desarrollo comunitario	Cambios que indicarán que la meta ha sido alcanzada (una mayor posibilidad de empleo cualificado en la comunidad)	Declaración sobre como se recopilará y cuantificará la información acerca de la meta	Presunciones para alcanzar la meta
<b>Resultados:</b> Los resultados de plazo mas largo del programa de desarrollo comunitario	Condiciones alcanzadas que indicarán que los resultados se han logrado (nivel de habilidades creciente en la comunidad)	Como se recopilará y cuantificará la información acerca de los resultados	Presunciones para alcanzar resultados
<b>Productos:</b> Los resultados directos cuantificables de los proyectos de desarrollo comunitario	Grado y naturaleza de los productos (números de personas capacitadas)	Como se recopilará y cuantificará la información sobre los productos (reportes mensuales, indicadores de insumos)	Presunciones para alcanzar productos
<b>Insumos:</b> Las actividades y los recursos asignados a la implementación de proyectos de desarrollo comunitario	Actividades de implementación y presupuestos (por tipo y cantidad)	Como serán supervisados los insumos	Presunciones para proveer insumos

**Ejemplo de Matriz de Estructura Lógica de Programa de Capacitación para Miembros de la Comunidad**

Resumen narrativo	Indicadores verificables	Medios de verificación	Presunciones
<b>Meta</b> Mayores estándares de educación especializada y posibilidades de empleo en el poblado	Número de personas con mayores habilidades, numero de personas con trabajo	Línea de base de habilidades, registro de empleo, y evaluación periódica	Presunciones para alcanzar la meta
<b>Actividad 1. Capacitación en Mantenimiento Eléctrico y Generadores</b>			
<b>Resultado:</b> Incremento de la capacidad de los miembros de la comunidad de mantener y reparar la infraestructura de generación y distribución de energía en el poblado y de buscar empleo en este campo fuera del poblado	Incidentes reportados de cortes de suministro eléctrico en el poblado; unos o más miembros de la comunidad obtienen empleo en el campo de mecánica de motores fuera del poblado	Numero de informes de cortes de suministro eléctrico a los agentes de enlace de la comunidad; encuesta periódica sobre empleo	Mantenimiento de dos generadores de 5.000 vatios y cables aéreos de transmisión en la actualidad; debe aumentar como resultado de la renovación prevista
<b>Producto:</b> Personas capacitadas en mantenimiento eléctrico y generadores	Seis personas capacitadas exitosamente	Informes de los cursos de capacitación	Que habrán por lo menos seis participantes adecuados y dispuestos para terminar el curso (cuatro nombrados ya en el PAC))
<b>Insumo:</b> Curso de Mantenimiento Eléctrico y Generadores	Costo de instructores, alquiler de local, materiales del curso; asignación diaria para asistentes y personal	Facturas presentadas por el personal y estudiantes	La compañía y patrocinadores del gobierno proporcionarán el costo del curso
<b>Actividad 2. Obstetricia Básica/ Capacitación para asistente de parto tradicional</b>			
<b>Resultado:</b> Incremento de la capacidad de los asistentes de proporcionar consejos básicos pero competentes y ayuda durante embarazo y parto	Reducción de los índices de complicaciones durante el parto, mortalidad peri natal y neonatal; incremento en la detección y remisión de embarazos de alto riesgo a obstetrices del gobierno.	Informes de salud de poblados/distritos	Sistemas públicos de supervisión de la salud
<b>Producto:</b> Personas capacitadas en obstetricia básica y habilidades de asistente de parto	Seis personas capacitadas exitosamente	Informes de los cursos de capacitación	Que habrán por lo menos seis participantes adecuados y dispuestos para terminar el curso (cuatro nombrados ya en el PAC))
<b>Insumo:</b> Obstetricia básica/ curso de entrenamiento para asistente de parto tradicional	Costo de instructores, alquiler de local, materiales del curso; asignación diaria para asistentes y personal	Facturas presentadas por el personal y estudiantes	La compañía y patrocinadores del gobierno proporcionarán el costo del curso

**Nota:** La meta usada proviene de un Plan de Acción Comunitario existente (véase herramienta 14)

## Usando Estructuras Lógicas con Grupos de Interés Locales en Etiopía

No es necesario que todos los grupos de interés comprendan el análisis de la Estructura Lógica. De hecho, la estructura lógica puede intimidar a algunas personas. En tales situaciones, puede ser útil hacer las mismas preguntas que se utilizan en el análisis de la estructura lógica, pero sin presentar los resultados en una matriz de 16 recuadros.

Este fue el enfoque usado en 1997 en el taller para grupos de interés del Proyecto Educación Básica en Etiopía. Habían 40 participantes -padres, profesores, funcionarios locales, regionales y nacionales, y el Departamento Británico de Consejeros para el Desarrollo Internacional – hablando en tres idiomas distintos. Durante una semana se hicieron las siguientes preguntas. Solamente en el final del proceso se produjo una Estructura Lógica.

- ¿Dónde estamos ahora? ¿Cuál es el problema? ¿Cuál es nuestra visión del futuro? (Meta)
- ¿Dónde quisiéramos llegar en los próximos 5-10 años? (Resultado)
- ¿Cuáles son los principales elementos que el proyecto debe producir para alcanzar la visión? (Productos)
- ¿Qué es necesario hacer para producir cada uno de ellos? (Insumos)
- ¿Cómo determinaría o mediría que está haciendo lo correcto? (Indicadores)
- ¿De dónde obtendrá la información necesaria para hacer estas evaluaciones? (Medios de verificación)
- ¿Qué riesgos hay de que el proyecto falle? (Presunciones importantes)

Una vez que el taller alcanzó consenso en cada una de estas preguntas, enseñaron a uno de los participantes más elocuentes como esta información podía ordenarse en una estructura lógica. Él presentó el resultado a los otros participantes. Se produjo una estructura lógica, pero lo más importante fue que los participantes lograron una visión compartida y alcanzaron un consenso en lo que el proyecto produciría.

**Fuente:** Adaptado de Kennedy, Tomas, y Steve Jones. 1997. Ethiopia Basic Education Project Workshop Report in DFID. 2002. Tools for Development: A Handbook for Those Engaged in Development Activity. Disponible en: [www.dfid.gov.uk/pubs/files/toolsfordevelopment.pdf](http://www.dfid.gov.uk/pubs/files/toolsfordevelopment.pdf).

## Referencias Claves

AusAID: Logical Framework Approach.  
Disponible en: [www.ausaid.gov.au/ausguide/ausguidelines/ausguidelines-1.pdf](http://www.ausaid.gov.au/ausguide/ausguidelines/ausguidelines-1.pdf)

DFID: Tools for Development: A Handbook for Those Engaged in Development Activity.  
Disponible en: [www.dfid.gov.uk/pubs/files/toolsfordevelopment.pdf](http://www.dfid.gov.uk/pubs/files/toolsfordevelopment.pdf)

Social Impact: Impact Notes  
Disponible en: [www.socialimpact.com/resource-center/impact-notes.html](http://www.socialimpact.com/resource-center/impact-notes.html)

## Indicadores de Desarrollo

### Descripción

Una gestión, supervisión, y evaluación efectivas depende de la identificación de indicadores eficaces de desempeño. La medición eficaz del desempeño necesita utilizar unidades apropiadas para medir el cambio; para poder distinguir entre insumos, productos y resultados; para medir eficacia y eficiencia; y para determinar dimensiones cualitativas y cuantitativas del cambio.

- **Insumos:** Indicadores de insumos miden insumos tales como dinero o aporte de tiempo, por ejemplo, actividades de desarrollo y/o procesos efectuados, número de reuniones realizadas, o número de estudios llevados a cabo. Los indicadores de insumos son importantes para el manejo de recursos y para asegurar la responsabilidad de los facilitadores del desarrollo, sin embargo, no muestran si las actividades de desarrollo han sido o no exitosas.
- **Productos:** Los indicadores de productos miden los resultados directos de los proyectos de desarrollo comunitario (por ejemplo, el número de niños vacunados, el número de personas capacitadas en métodos agrícolas, o los índices de estudiantes que culminan la escuela).
- **Resultados:** Los indicadores de resultados miden cambios de largo plazo y son el retorno deseado de la inversión en un proyecto (por ejemplo, cambios mensurables en la calidad de vida de la comunidad, en la salud, o en el bienestar económico). Los indicadores de resultado son la mejor medida de cuan exitosa o no ha sido una actividad de desarrollo.

## Propósito

El propósito de esta herramienta es desarrollar un sistema de indicadores comprobables objetivamente para medir el funcionamiento de los programas de desarrollo comunitario.

## Cuándo utilizar esta herramienta

La supervisión frecuente, permite a los programas ser reorientados si no tienen éxito en un inicio. Así pues, esta herramienta se debe utilizar tan a menudo como sea posible, por lo menos una vez al año, o siempre que las circunstancias cambien. Al igual que con la herramienta de Logro Gradual de la Meta (herramienta 17), los indicadores de desempeño adecuado son parte importantes de un programa de supervisión del post cierre y son útiles también durante la operación de la mina.

## Cómo utilizar esta herramienta

De manera similar a la herramienta de Logro Gradual de las Metas, el desarrollo de indicadores del programa se realiza mejor como un ejercicio grupal. La medición del desempeño se debe basar en indicadores objetivos y verificables, para asegurar que los grupos son responsables ante todos los grupos de interés por las mediciones de cambios realizadas y que estas son replicables por otros grupos si fuera necesario. Lo importante es que se cuente con medios objetivos para verificar resultados (por ejemplo, los resultados de exámenes para los estudiantes o números de alumnos que terminan un curso).

- **Paso 1:** Reúna a personas con conocimiento e interés en los programas para los que quiere desarrollar indicadores.
- **Paso 2:** Haga una lluvia de ideas de indicadores, enfocándose en medios de comprobación.
- **Paso 3:** Prepare una lista de indicadores para cada programa. Estos se pueden incluir en la matriz de manejo de la Estructura Lógica (herramienta 15) o en cualquier otra estructura de gestión que usted utilice. Ejemplos de indicadores cuantitativos pueden incluir (a) frecuencia de reuniones, número de personas involucradas; (b) índices de crecimiento; (c) cosechas, precios (d) captación de insumos para actividades (préstamos, escolaridad, semillas, visitas a la clínica, niños vacunados); y (e) adopción/implementación de los productos de las actividades (tecnologías, manuales, boletines, o guías en uso). En la página siguiente se proporciona un ejemplo. Los indicadores cualitativos pueden relacionarse con (a) el nivel de participación de un grupo de interés; (b) opiniones de grupos de interés/consumidores, satisfacción; (c) opiniones con respecto a opciones de esparcimiento o estilos de vida; (d) capacidad para la toma de decisiones (e) cambios de actitud; (f) surgimiento de liderazgo (g) capacidad para auto supervisarse (h) desarrollo de grupos y solidaridad; (i) cambios de comportamiento; y (j) evidencia de consenso. Generalmente es más fácil medir comportamientos que percepciones; el comportamiento puede ser observado. Por lo que si un objetivo es aumentar la confianza de la gente durante las reuniones, podría ser apropiado medir esto observando si hablan a menudo y con claridad.

### Ejemplo de Tabla de Supervisión: Supervisión de Capacitación Básica en Obstetricia Enero-Junio 2002

Insumos	Producto esperado (indicador)	Resultados reales (indicador)	Diferencias	Observaciones (acciones a tomarse)
Curso de Capacitación en Obstetricia	Seis personas capacitadas	Cinco personas capacitadas	Una persona no completó el curso	Cerciorarse que los alumnos seleccionados tienen disponibilidad para asistir a futuros cursos

**Fuente:** El modelo se adaptó del Royal Institute for the Tropics/World Bank/African Network on Participatory Approaches. 2000. Village Participation in Rural Development.Tool16. Los datos se adaptaron del ejemplo de Estructura Lógica usado en la herramienta 15.

El siguiente cuadro es un ejemplo de como los indicadores detallados, usados en el proceso de Estructura Lógica (herramienta 15), se pueden utilizar para propósitos de la S & E. Este proceso de S & E se puede utilizar por participantes del programa de desarrollo comunitario o evaluadores externos.

### Formato para el Uso de Estructuras Logísticas para Supervisión y Evaluación

Estructura del Proyecto	Indicadores	Avances	Comentarios/ recomendaciones
Introduzca insumos de la Estructura Lógica	Introduzca los indicadores de éxito de la Estructura Lógica para cada insumo o actividad	Proporcione un informe sobre cada indicador	Proporcione comentarios; explique si el progreso no va según lo previsto; proporcione acciones y plazos para los encargados y participantes del programa
Introduzca productos de la Estructura Lógica	Introduzca los indicadores de éxito de la Estructura Lógica para cada producto	Proporcione un informe sobre cada indicador	Proporcione comentarios; explique si el progreso no va según lo previsto; proporcione acciones y plazos para los encargados y participantes del programa
Introduzca resultados de la Estructura Lógica	Introduzca los indicadores de éxito de la Estructura Lógica para cada resultado	Proporcione un informe sobre cada indicador	Proporcione comentarios; explique si el progreso no va según lo previsto; proporcione acciones y plazos para los encargados y participantes del programa
Introduzca meta de la Estructura Lógica	Introduzca los indicadores de éxito de la Estructura Lógica para la meta	Proporcione un informe sobre cada indicador	Proporcione comentarios; explique si el progreso no va según lo previsto; proporcione acciones y plazos para los encargados y participantes del programa

**Fuente:** Adaptado de DFID. 2002. Tools for Development: A Handbook for Those Engaged in Development Activity. Disponible en: [www.dfid.gov.uk/pubs/files/toolsfordevelopment.pdf](http://www.dfid.gov.uk/pubs/files/toolsfordevelopment.pdf)



## Referencias Claves

DFID: Tools for Development: A Handbook for Those Engaged in Development Activity (véase capítulo 12).  
Disponible en: [www.dfid.gov.uk/pubs/files/toolsfordevelopment.pdf](http://www.dfid.gov.uk/pubs/files/toolsfordevelopment.pdf)

Rietbergen-McCracken, J., and Deepa Narayan. 1998. Participation and Social Assessment: Tools and Techniques. Washington, DC: IBRD/World Bank. Disponible en: [www-wds.worldbank.org](http://www-wds.worldbank.org)

Sartorius, R. Social Impact Training Manuals – Managing the Project Cycle  
Disponible en: [www.socialimpact.com/resource-center/training-manuals.html](http://www.socialimpact.com/resource-center/training-manuals.html)

Royal Institute for the Tropics/World Bank/African Network on Participatory Approaches, 2000.  
Village Participation in Rural Development, Amsterdam.  
Disponible en: [www.kit.nl/frameset.asp?/development/Default.asp&fnr=1&](http://www.kit.nl/frameset.asp?/development/Default.asp&fnr=1&)

## Logro Gradual de la Meta

### Descripción

El Logro Gradual de la Meta (LGM) es una herramienta que se utiliza para determinar los distintos (o variables en un cierto periodo de tiempo) niveles de satisfacción de los grupos de interés con respecto a las actividades de desarrollo. Se emplea mejor cuando es utilizada en conjunto con los procesos de Gestión del Programa, y de Supervisión y Evaluación explicados en la Estructura Lógica (herramienta 15).

17

Logro gradual de la Meta

## Propósito

El LGM se puede utilizar para seguir el progreso hacia una meta identificada. El LGM se puede utilizar para supervisar los productos de las actividades de desarrollo comunitario, podría usarse por ejemplo cada seis meses, o para evaluar opiniones de distintos grupos de interés sobre los resultados de un programa en un período prolongado de tiempo. Los resultados de las encuestas pueden demostrar diferencias entre las opiniones de distintos grupos en un tema de interés común.

## Cuándo utilizar esta herramienta

Esta herramienta debe ser utilizada siempre que se requieran opiniones de uno o más grupos de interés sobre el progreso y logros de un programa. El LGM se puede repetir a intervalos y entre distintos grupos. Esto se puede hacer en cualquier momento, desde las etapas previas a la construcción hasta el post-cierre, modificando las preguntas para adecuarse a la situación imperante.

## Cómo utilizar esta herramienta

Las metas de las actividades o del programa, están estructuradas como preguntas claves. Las metas forman un marco de trabajo común para consultas personales, análisis de funcionamiento del programa, y revisión de documentación. Las preguntas claves conducen lógicamente a una estructura de LGM que permite al facilitador determinar el grado de cumplimiento que están alcanzando los productos o resultados del programa.

La tabla en la página siguiente da un ejemplo de una hoja de LGM para hacer un seguimiento de las opiniones de la comunidad y la empresa sobre un programa de compromiso ejecutado con las comunidades adyacentes a un proyecto minero. En este ejemplo, el objetivo se ha definido como el grado de contribución del programa de compromiso a las relaciones mutuamente beneficiosas entre la empresa y los grupos locales de interés. Se sugieren cinco niveles de éxito, y quienes responden deben seleccionar una descripción del nivel de éxito alcanzado a cada pregunta planteada. Es decir es una encuesta de opciones múltiples -con cinco opciones- y por lo tanto es bastante simple de explicar a quienes van a responderla.

Usar este instrumento con diversos grupos de interés puede detectar áreas donde la opinión sobre el funcionamiento del programa difiere entre las partes. También se pueden utilizar los resultados para establecer puntos de referencia a los que se puede hacer un seguimiento para verificar los cambios en un cierto plazo.

Representar los resultados en un gráfico es simple y hace más sencillo, a quienes manejan el programa y a los grupos de interés, el análisis de los cambios rápidos en las tendencias de percepción sobre el éxito de los programas evaluados. Un grupo o equipo de personas involucradas en el proyecto son las más indicadas para realizar este trabajo, y este se puede hacer para cada indicador de productos y resultados.

- **Paso 1:** Identifique los objetivos (productos y resultados) de un proyecto y sus indicadores asociados. Utilice la Estructura Lógica desarrollada en la herramienta 15. En el ejemplo proporcionado en la tabla siguiente, una de las metas del programa de compromiso de los grupos de interés, fue desarrollar una buena relación entre la empresa y las comunidades. Así pues, una pregunta central a evaluar era, ¿el programa de compromiso está desarrollando buenas relaciones entre la empresa y las comunidades locales?

- **Paso 2:** Decida sobre la escala de puntuación para cada indicador. Idealmente esto se debe determinar con el gerente/ coordinador del proyecto y con los grupos de interés primarios clave. El definir y acordar las escalas del LGM pueden tomar un cierto tiempo porque distintos participantes tienen distintas expectativas, quizás porque tienen una percepción distinta del proyecto. Es útil invertir tiempo en lograr una visión compartida de las expectativas comunes del proyecto. Las descripciones para la escala del 1 al 5 se diseñan con la pregunta central considerada como el nivel 3 (es decir, el nivel medio) esto significa que ha alcanzado su objetivo. En este caso, se otorgó un nivel 3 ya que el proceso de compromiso está desarrollando la base para una relación sana y fructífera entre las partes. La descripción para los niveles 1 y 2 de la escala deben describir evaluaciones que no alcanzan a cumplir el objetivo, siendo 1 el logro más bajo. Vea las filas 1 y 2 en la tabla siguiente. La descripción para los niveles 4 y 5 en la escala deben indicar resultados que exceden el objetivo, con el nivel 5 como el más alto. Vea las filas 4 y 5.

- **Paso 3:** El método para usar el LGM es que cada persona evalúe el programa del 1 al 5. En el ejemplo dado, piden a 60 personas clasificar el programa, 15 personas de cada uno de las cuatro categorías de grupos de interés. Así pues, mirando la fila superior de la tabla, nadie del gobierno o de la empresa dio al programa la evaluación más baja, pero si lo hicieron tres ONG y dos miembros de la comunidad. En el otro extremo de la escala, la fila inferior muestra que una persona de cada uno de los grupos de la empresa y del gobierno dio al programa el máximo puntaje, pero ninguna ONG o miembro de la comunidad lo hizo. La bondad de este proceso es que las mismas preguntas se pueden hacer a diversos grupos de interés, y los resultados pueden ser comparados. Las encuestas también se pueden divulgar en

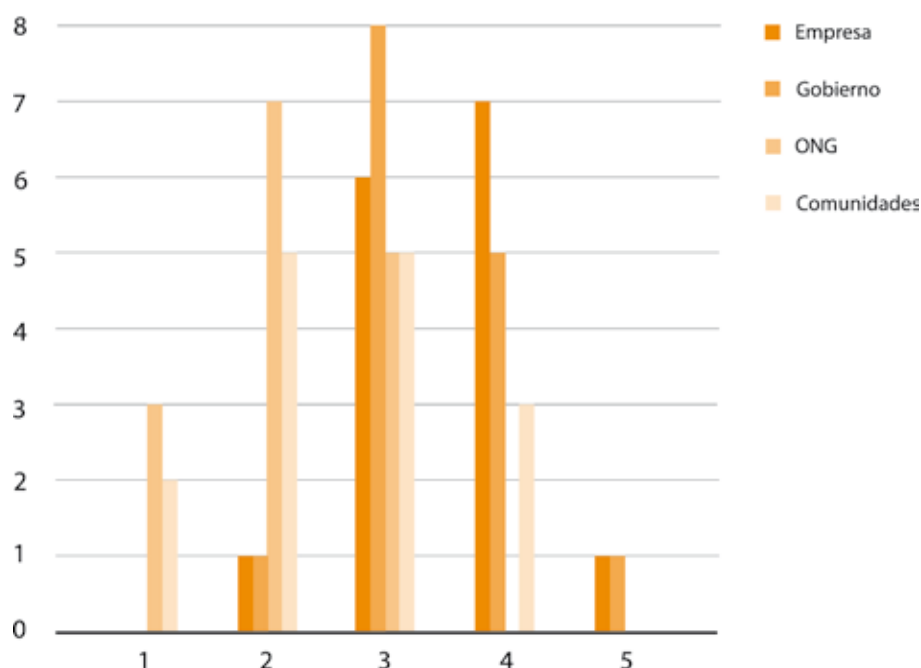
intervalos de tiempo. Finalmente, los resultados son fáciles de presentar en un formato gráfico. La ponderación de los resultados obtenidos de distintos LGM puede diferir dependiendo de la importancia que tenga la opinión de cada grupo en el manejo del proyecto.

- **Paso 4:** Comunique los resultados y muéstrelos en gráficos.

Hoja de LGM para Evaluar el Programa de Compromiso					
	Meta	Puntaje (n = 60)			
Escala de LGM	Programa de compromiso conduce a relaciones de beneficio mutuo entre la empresa y las comunidades locales	Empresa	Gobierno	ONG	Comunidades
	Pregunta: ¿ El programa de compromiso esta desarrollando buenas relaciones entre la empresa y las comunidades locales?				
1	El programa de compromiso es visto como pobre si el nivel de contacto entre las partes es bajo e infectivo	0	0	3	2
2	El programa de compromiso es visto generalmente como bien manejado si los contactos son cordiales, pero no avanza mas en establecer una relación sólida	1	1	7	5
3	El proceso de compromiso esta desarrollando las bases para una relación sólida y fructífera entre las partes	6	8	5	5
4	El proceso de compromiso ha evolucionado en una relación sólida, basada en la confianza mutua, intercambio libre de temas e ideas y un marco común de intereses	7	5	0	3
5	La relación entre las partes se ha formalizado y es reconocida como muy importante por ambas partes	1	1	0	0

En la siguiente representación gráfica, la mayoría de los puntajes están cerca del medio, esto significa que el programa ha logrado la meta de construir una buena relación. Los puntajes más altos vinieron del personal del gobierno y de la empresa, puntajes intermedios de las comunidades y los más bajos de las ONG.

## Representación Gráfica de Hoja LGM para Evaluar Programa de Compromiso



Clave Eje-X: 1, peor resultado; 2, menos de lo esperado; 3, nivel de éxito esperado; 4, más de lo esperado; 5, resultado óptimo.

Clave Eje-Y: numero de personas evaluando. El puntaje máximo posible por grupo es 15.

El ejemplo de la página anterior demuestra los resultados de solamente una pregunta hecha acerca de un programa, sin embargo una serie de preguntas u objetivos pueden ser evaluados de la misma manera y repetirse en intervalos, como parte de un proceso de supervisión regular que puede continuar incluso después que la mina haya cesado operaciones, como parte de un programa de supervisión de post-cierre. Si se observan puntajes bajos o discrepancias amplias entre los diversos grupos de interés, esto se debe tomar como indicación que el programa no está alcanzando las expectativas de ciertos grupos de interés. Se debe tomar una acción correctiva consultando a los grupos de interés insatisfechos y trabajando hacia una modificación mutuamente acordada del programa. Ya que las modificaciones pueden afectar a otros grupos de interés, estos también deben ser consultados.

Usar el LGM para supervisar permite tomar acciones correctivas tempranas. Del mismo modo, para propósitos de evaluación a largo plazo, el proceso del LGM permite que los programas sean mejorados y que los encargados del programa conozcan qué sectores de la comunidad no están satisfechos con las actividades del proyecto.

# GLOSARIO

**Análisis de los Grupos de Interés:** Proceso que busca identificar y describir los intereses y las relaciones de todos los grupos de interés de un determinado proyecto. Es un requisito previo para el planeamiento participativo y la gestión del proyecto.

**Análisis institucional:** Analiza las capacidades y relaciones institucionales importantes para el éxito operativo, también identifica vacíos o debilidades en recursos institucionales, funcionamiento o sostenibilidad. Una institución puede ser considerada sostenible en el tiempo si puede garantizar ayuda, proveer actividades y servicios continuos para el desarrollo, que sean valorados por sus grupos de interés y, si puede mantener sus actividades con niveles decrecientes de ayuda externa.

**Arbitraje:** Proceso en el cual una tercera parte neutral, revisa evidencia y escucha los argumentos de las partes para emitir una decisión y dirimir un caso. El arbitraje se utiliza a menudo en disputas comerciales y laborales.

**Calidad de vida:** Bienestar general de la población. La calidad de vida es un concepto subjetivo y difícil de medir (sea para un individuo, un grupo, o una nación) porque incluye el bienestar material y elementos intangibles tales como servicio y calidad ambiental, seguridad nacional, seguridad personal, y libertades políticas y económicas.

**Capacidad:** Cualidad que contribuye al funcionamiento exitoso y logro de metas en una organización. Las capacidades pueden estar referidas a los individuos o a las organizaciones y pueden incluir conocimientos, habilidades, aptitudes y otras características tales como valores, motivación, legitimidad, iniciativa y control.

**Clasificación:** Ejercicio en el cual los participantes identifican que es lo más importante para ellos (por ejemplo, al identificar necesidades de desarrollo, las comunidades podrían clasificar a los medios de sustento como más importantes y urgentes que la educación). La clasificación permite a los facilitadores entender las preferencias locales y como difieren los valores entre diversos grupos. Identificar preferencias y prioridades locales es crítico para elegir estrategias y acciones de desarrollo que sean apropiadas y eficaces.

**Comunidad:** Un grupo social que posee creencias y valores compartidos, miembros estables y la expectativa de interacción continua. Puede ser definida geográficamente, por límites políticos o de recursos, o socialmente, como una comunidad de individuos con intereses comunes.

**Construcción de capacidades:** Un proceso dirigido (a) incrementar habilidades generales y específicas (b) mejorar procesos; y (c) fortalecer organizaciones. La construcción de capacidades apunta a desarrollar la habilidad de las personas, grupos, instituciones y organizaciones para identificar y solucionar problemas de desarrollo.

**Consulta:** Herramienta para conducir diálogos entre quienes desarrollan un proyecto y los grupos de interés. La meta es mejorar la toma de decisiones, reducir el riesgo y construir un entendimiento mutuo, a través de involucrar activamente a individuos, grupos y organizaciones con un interés en el proyecto. Esto incrementa la viabilidad a largo plazo del proyecto y los beneficios para la gente afectada localmente así como para otros grupos de interés. La consulta, para ser valida, se debe realizar de una manera culturalmente apropiada, en periodos de tiempo apropiados para la localidad y en el idioma local.

**Declaración de misión:** Declaración breve que esboza las tareas específicas por las que un grupo se ha hecho responsable.

**Desarrollo comunitario:** El proceso de fortalecer e incrementar la eficacia de las comunidades, mejorando la calidad de vida de la población, permitiendo a la gente participar en la toma de decisiones y alcanzar un mayor control sobre sus vidas a largo plazo. El desarrollo comunitario apunta a facultar y ayudar a la comunidad a mejorar su entorno social y material, incrementar la equidad y la justicia social, superar la exclusión social, construir capacidades y capital social, e involucrar a las comunidades en los procesos estratégicos de evaluación y toma de decisiones que incidirán en sus condiciones locales.

**Desarrollo sostenible:** Desarrollo que satisface las necesidades presentes sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades. El progreso medido en términos sociales o económicos se logra sin degradación ambiental irreversible o interferencia social. Los beneficios no solo deben compensar los costos sociales y ambientales sino también se deben cimentar en un uso racional de los recursos humanos y recursos naturales renovables.

**Empoderamiento:** Incremento de la capacidad de la población para participar en la toma de decisiones; es decir, la capacidad de negociación, influencia, control, y de responsabilizar a las instituciones que influyen sobre sus vidas. En el sentido más amplio, el empoderamiento es el fortalecimiento de la libertad de opción y de acción, e implica la transferencia a los beneficiarios del proyecto, de responsabilidades para la toma de decisiones y recursos operacionales.

**Encuesta:** Recolección de información de una población con el fin de analizar un tema específico. En un muestreo los datos se recogen de un grupo (muestra) representativo de la población.

**Encuestas cualitativas:** Investigación con un mayor sesgo subjetivo que una encuesta cuantitativa, usa métodos muy diversos de recolección de información, principalmente un número relativamente pequeño de entrevistas, grupos de análisis y entrevistas a profundidad. Las encuestas cualitativas son exploratorias y con un final abierto, y permiten a quienes responden una mayor libertad para influir en el alcance y diseño de la investigación. Se pide a los participantes responder a preguntas generales, el entrevistador o moderador prueba y examina las respuestas para identificar y definir percepciones, opiniones, y sensaciones sobre el asunto o idea que se discute. La calidad de los resultados de la investigación cualitativa depende directamente de la destreza, experiencia, y sensibilidad del entrevistador o moderador del grupo. La investigación cualitativa es a menudo menos costosa que los exámenes cuantitativos y es extremadamente eficaz para entender porque la gente tiene puntos de vista particulares y criterios distintos. Mientras que la investigación cualitativa no produce resultados estadísticos confiables, sus resultados pueden, si los participantes representan ampliamente a la población, ser un fuerte indicativo de la población en su totalidad.

**Encuestas cuantitativas:** Investigación referida a la medición de datos objetivos, cuantitativos, y estadísticamente válidos. Puesto de una manera simple, son números. En las encuestas cuantitativas se hace un conjunto de preguntas cerradas a una muestra relativamente grande y científicamente calculada de la población, para determinar la frecuencia y porcentaje de sus respuestas. Las encuestas cuantitativas se pueden utilizar con niveles razonables de confianza para evaluar actitudes de la comunidad a través de poblaciones grandes. La debilidad de las encuestas cuantitativas, sin embargo, es que son relativamente costosas, las preguntas son estrictamente ordenadas y determinadas por el interrogador, y son cerradas; es decir, los que responden no pueden introducir temas en la encuesta y no pueden ampliar o calificar sus respuestas.

**Entrevistas parcialmente-estructuradas:** Entrevistas estructuradas en parte por una guía flexible y con un número limitado de preguntas preestablecidas. La guía asegura que la entrevista se centre en el tema determinado mientras que proporciona suficiente flexibilidad para permitir que los participantes introduzcan y discutan asuntos que son relevantes para ellos. Las entrevistas semi-estructuradas se diferencian deliberadamente de las entrevistas con formato de encuesta que tienen cuestionarios muy largos y predeterminados.

**Estándar de vida:** El nivel de bienestar de un individuo, grupo, o de la población, medido por el nivel de ingreso o por la cantidad de bienes diversos y servicios consumidos.

**Estrategia:** Línea de acción predeterminada emprendida con el fin de alcanzar las metas y objetivos de una organización. Una estrategia se puede desarrollar para cualquier actividad emprendida por una organización o, en el nivel más amplio, para la organización en sí misma.



**Estructura Lógica:** Cadena simplificada de relaciones que muestra la lógica y los supuestos subyacentes de un programa o una actividad y el modo como se alcanzarán los resultados previstos. Establece la lógica del programa, identifica los supuestos en los cuales se basa, y esboza las conexiones lógicas entre las actividades realizadas, los productos que se obtendrán, los resultados inmediatos o a corto plazo que se esperan, y los impactos últimos o de largo plazo que el programa debe lograr.

**Evaluación:** Investigación sistemática del valor, costo, mérito, o calidad de un objeto. Se evalúan los resultados de una operación, un programa o una política comparándolos con un sistema de estándares explícitos o implícitos, como un medio de contribuir a su perfeccionamiento. Los criterios para la evaluación pueden incluir importancia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad

**Evaluación Rural Participativa:** Conjunto de enfoques y métodos participativos que realizan el conocimiento local y permiten a la población conducir su propia evaluación, análisis, y planeamiento. Utiliza las representaciones y ejercicios de grupo para facilitar el compartir la información, el análisis, y acciones entre los grupos de interés. Aunque fue desarrollado originalmente para ser usado en áreas rurales, también se emplea con éxito en diversos escenarios, permitiendo a los facilitadores del desarrollo, funcionarios del gobierno y a la población local trabajar juntos para identificar y tratar las necesidades locales de desarrollo.

**Género:** Roles construidos socialmente y atribuidos a hombres y mujeres y, las relaciones socialmente determinadas consecuencia de estos. Los roles de género se aprenden, cambian con el tiempo, y varían extensamente dentro de las culturas y entre ellas. El género es una variable clave en el análisis social. Es importante entender las fuerzas sociales, económicas, políticas y culturales que determinan como los hombres y las mujeres participan, se benefician y controlan los recursos de los proyectos y actividades. El análisis social debe destacar obligaciones, riesgos, y oportunidades específicas a cada género.

**Grupo de análisis:** Grupo seleccionado por su importancia para un área particular de investigación y que son involucrados por un facilitador capacitado en debates destinados a compartir pensamientos, ideas, y observaciones respecto al tema de estudio. Los grupos de análisis tienen típicamente un final abierto, son discursivos, y son utilizados para comprender con mayor profundidad las actitudes y opiniones de los participantes. Una característica clave es que los participantes pueden interactuar entre sí y reaccionar entre ellos. La dinámica de grupo proporciona a menudo una información más valiosa de la que se habría alcanzado entrevistando individualmente a los participantes.

**Grupos de Interés:** Personas o grupos que pueden verse afectados por un proyecto o que pueden afectar su resultado. Los grupos de interés pueden ser individuos, grupos, agencias del Estado u organizaciones corporativas. Pueden incluir a políticos, empresas comerciales e industriales, sindicatos, académicos, grupos religiosos, grupos nacionales sociales y ambientales, agencias del sector público y medios de comunicación.

**Impacto:** Cualquier efecto, sea previsto o inesperado, positivo o negativo, causado por una acción de desarrollo.

**Indicador:** Factor o variable cuantitativa o cualitativa que proporciona medios simples y confiables para medir un logro, reflejar cambios vinculados a una acción, o ayudar a evaluar el funcionamiento de un agente de desarrollo.

**Información de línea de base:** Información recopilada antes del inicio de un proyecto que demuestra la magnitud y grado de los problemas de desarrollo en una comunidad y, que permitirá medir a futuro los progresos para resolver el problema. La información de línea de base puede indicar la incidencia de un problema en la comunidad (por ejemplo, la comunidad tiene un índice de embarazo en adolescentes de 15.8 embarazos por cada mil jóvenes). Puede mostrar la prevalencia de un problema (45 por ciento de los adolescentes de la comunidad señalan que no utilizaron contraceptivos la última vez que

tuvieron sexo). Puede también medir las actitudes de la comunidad acerca de un problema (65 por ciento de la población local no consideran el embarazo en adolescentes como un problema importante para la comunidad).

**Información primaria:** Datos actuales cualitativos o cuantitativos que se recogen para abordar un tema específico de investigación. La información primaria puede incluir información original recopilada de encuestas, grupos de análisis, observaciones independientes, o resultados de pruebas.

**Información secundaria:** Información cualitativa o cuantitativa disponible y que fue recolectada para otros propósitos. Las fuentes pueden incluir censos, artículos de diarios, estudios técnicos o académicos y otras publicaciones.

**Insumos:** Actividades y recursos asignados para la implementación de proyectos de desarrollo comunitario.

**Inventario de problemas:** Herramienta usada para entender de manera balanceada e integral las necesidades de la comunidad. El inventario de problemas es particularmente útil para comprender la causa de los obstáculos al desarrollo local, identificando todas las soluciones posibles a esos problemas y, permitiendo la participación más amplia de la comunidad, desarrollando metas del programa y estrategias que reflejen las necesidades y aspiraciones de todos los sectores de la comunidad local.

**Manejo del programa:** Gestión que se ocupa directamente de la producción y prestación de servicios. Las técnicas y procedimientos incluyen el manejo del ciclo del proyecto, formulación del programa, comunicaciones, gestión financiera y de recursos humanos, y revisiones y evaluación técnicas.

**Mediación:** Proceso voluntario y confidencial en el cual una tercera parte neutral -facilitador- ayuda a las personas a discutir asuntos complejos y a negociar un acuerdo. Los pasos básicos en el proceso incluyen recopilar información, delimitar conflictos, desarrollar opciones, negociar y formalizar acuerdos. Las partes en la mediación crean sus propias soluciones y el mediador no tiene ningún poder de decisión sobre el resultado.

**Mediación- arbitraje:** Híbrido que combina los procesos antes descritos en la "mediación". Antes de la sesión, las partes en disputa acuerdan intentar primero la mediación, pero dan a terceros neutrales la autoridad para tomar una decisión si la mediación no es exitosa.

**Negociación:** Debate entre dos o más personas para alcanzar un acuerdo.

**Objetivo:** Expresión del efecto que se espera alcanzar a través de un programa que ha culminado con éxito y según lo planificado. Los objetivos se ven a menudo como una jerarquía, comenzando con metas estratégicas, propósitos, productos y actividades.

**Organización:** Estructuras formales con roles y propósitos establecidos. Las organizaciones y los individuos persiguen sus intereses dentro de una estructura institucional definida por reglas formales (constituciones, leyes, regulaciones y contratos) y reglas informales (ética, confianza, preceptos religiosos, y otros códigos de conducta implícitos). Del mismo modo las organizaciones también tienen reglas internas para manejar a su personal, presupuestos y procedimientos de información, las mismas que son obligatorias para sus miembros.

**Organizaciones comunales:** Grupos de individuos con intereses similares dentro de un poblado o grupo de poblados, o en un área residencial, establecidos para trabajar en conjunto hacia el logro de objetivos comunes. Puede referirse a organizaciones que proporcionan cuidado o servicios en los vecindarios así como a iniciativas de ciudadanos individuales y grupos dentro de la comunidad.

**Organizaciones no gubernamentales (ONG):** Organizaciones privadas que realizan actividades para aliviar el sufrimiento, promover los intereses de los pobres, proteger el ambiente, proporcionar servicios sociales básicos, o comprometerse con el desarrollo de la comunidad. Las ONG funcionan con independencia del gobierno, a menudo su gerencia esta

basada en el valor y se dirigen por principios de altruismo y voluntariado, las ONG son desarrollistas, cuando su principal propósito es el diseño y la puesta en práctica de proyectos relacionados con el desarrollo, o enfocadas en la defensa, cuando su principal propósito es defender o promover una causa específica o influir en las políticas y prácticas de desarrollo.

**Participación:** Proceso a través del cual los grupos de interés influyen y comparten el control sobre las iniciativas de desarrollo y sobre las decisiones y recursos que las afectan. La participación puede mejorar la calidad, eficacia y sostenibilidad de los proyectos y fortalecer la responsabilidad y el compromiso del gobierno y los grupos de interés.

**Perfil de la comunidad:** Descripción de la comunidad y sus recursos demográficos, económicos, humanos, sociales, visuales, y naturales, así como las necesidades y activos de la comunidad.

**Plan estratégico:** Resumen de las metas a largo plazo del programa o de la organización, y de las estrategias, acercamientos, metodologías y recursos específicos a través de los cuales esas metas serán alcanzadas.

**Planeamiento estratégico:** Proceso por el cual se desarrolla una visión a futuro para una organización, considerando sus circunstancias políticas y legales, sus fortalezas y debilidades, y las amenazas y oportunidades que enfrentan. El planeamiento estratégico expresa la misión de la organización y planea futuras acciones vinculadas a la situación actual y a los recursos disponibles en la organización.

**Producto:** Resultado directo de una acción, algo tangible y de responsabilidad de los encargados de la gestión

**Resolución de conflictos:** Proceso por el cual todos los actores juntos, con la ayuda de una persona o personas neutrales, enfocan sistemáticamente asuntos en disputa para desarrollar opciones, considerar alternativas y alcanzar un acuerdo de consenso adecuado a sus necesidades.

**Resultado:** Objetivos de desarrollo comunitario; es decir, los resultados a largo plazo que se espera conseguir al término de un programa.

**Sociedad:** Relaciones negociadas que existen entre dos o más entidades que han entrado voluntariamente en un contrato moral o legal.

**Sociedad civil:** Red de asociaciones, normas sociales, y relaciones que existen con independencia de las instituciones del gobierno o del mercado. La sociedad civil puede incluir organizaciones religiosas, fundaciones, asociaciones profesionales, sindicatos, instituciones académicas, medios de comunicación, grupos de presión y grupos ambientalistas. La sociedad civil refleja la diversidad social y puede proporcionar la base intelectual, material y de organización para la interacción de la comunidad con el Estado y el sector empresarial.

**Socio:** Individuo y/o organización con quien se colabora para alcanzar objetivos mutuamente acordados.

**Sostenibilidad:** Capacidad de una organización de asegurar y manejar los recursos necesarios para satisfacer su misión con eficacia y de manera consistente en el tiempo, sin excesiva dependencia de una sola fuente de financiamiento. Las organizaciones sostenibles tienen (a) capacidad de explorar el entorno, adaptarse a él, y tomar las oportunidades que éste ofrece; (b) gestión y liderazgo fuertes; (c) capacidad de reclutar y conservar a personal calificado; (d) capacidad de proporcionar beneficios y servicios significativos y de gran impacto en las comunidades; (e) habilidad de demostrar y comunicar este impacto para aprovechar recursos adicionales; (f) ayuda y participación de la comunidad; y (g) compromiso para construir comunidades sostenibles (no dependientes).

**Supervisión y evaluación:** Herramienta de gestión que informa a los encargados de un proyecto sobre la eficacia del mismo durante su implementación. Su importancia radica en que faculta a los encargados de un proyecto a pasar de un

planeamiento conceptual hacia un acercamiento más flexible mediante el cual podrán conocer y adaptarse a condiciones y experiencias variables en la práctica. Se utiliza la supervisión y evaluación participativa para medir sistemáticamente el progreso a través del ciclo de vida de un proyecto, asegurando la incorporación de perspectivas e ideas de todos los grupos de interés, beneficiarios, así como ejecutores del proyecto. La participación de los grupos de interés en la identificación de problemas y soluciones ayuda al compromiso y a responsabilizarse por cualquier acción correctiva que se decida realizar.

**Triangulación:** Proceso que usa fuentes múltiples de información, métodos de recolección de datos, evaluadores, o teorías, para analizar un tema desde distintas perspectivas, validar los resultados de una investigación, ayudar a eliminar sesgos, y detectar errores o irregularidades en los resultados.

**Visión:** Una descripción de las transformaciones de desarrollo a gran escala (económicas, políticas, sociales, o ambientales) a las que el programa espera contribuir.

**Vulnerabilidad:** Condición caracterizada por un mayor riesgo y capacidad disminuida de hacer frente a grandes impactos o impactos negativos. Puede estar basada en la condición socioeconómica, el género, la edad, la discapacidad, la pertenencia étnica u otros criterios que influyan en la aptitud de las personas de tener acceso a recursos y oportunidades de desarrollo. La vulnerabilidad es siempre específica para un período y lugar en particular. Las iniciativas de desarrollo deben evaluar la vulnerabilidad y dirigir sus acciones a los miembros especialmente vulnerables y marginales de la comunidad.



DESARROLLO COMUNITARIO  
KIT DE HERRAMIENTAS

# VOLUMEN DE ANTECEDENTES



Enfoques Pioneros en Apoyo del  
Desarrollo Sostenible en el Sector  
de las Industrias Extractivas



El desarrollo comunitario es el proceso para fortalecer e incrementar la eficiencia de las comunidades, mejorando la calidad de vida de la población y permitiendo la participación de la población en la toma de decisiones, para lograr un mayor control sobre sus vidas en el largo plazo. Los programas comunitarios de desarrollo sostenible, son los que contribuyen al fortalecimiento de la viabilidad de la comunidad en el largo plazo. Las actividades minero- metalúrgicas pueden desempeñar un papel central en el desarrollo sostenible de las comunidades, actuando como catalizadoras de un cambio económico y social positivo en áreas que, de otra manera, tendrían oportunidades limitadas para desarrollarse.

El Proyecto Enfoques Pioneros en Apoyo del Desarrollo Sostenible en el Sector de las Industrias Extractivas, fue coordinado y gestionado por el Consejo Internacional de Metales y Minerales, ICMM, y la División de Políticas para Petróleo y Gas del Grupo del Banco Mundial, y fue financiado por el Programa de Ayuda para el Manejo del Sector Energético (ESMAP), el ICMM y el Banco Mundial. El objetivo del proyecto fue desarrollar nuevos enfoques y herramientas para apoyar los esfuerzos del gobierno, la industria, y las comunidades, para lograr el desarrollo sostenible de las comunidades vinculadas a operaciones minero-metalúrgicas.

## AGRADECIMIENTOS

El proyecto fue coordinado y manejado por la División de Políticas para Petróleo y Gas del Grupo del Banco Mundial y el Consejo Internacional de Metales y Minerales (ICMM). La ayuda financiera fue proporcionada por el Programa de Ayuda para el Manejo del Sector Energético (ESMAP), el ICMM, y el Banco Mundial. La primera fase del trabajo (según se presenta en el Volumen de Antecedentes) fue supervisada por un comité consultivo regional integrado por Agnes Bwalya (Presidenta del Fondo de Desarrollo Comunitario de Chambishi Bakabomba, Chambishi Metals, Zambia), Gloria Dhlamini (Alcaldeza ejecutiva, Consejo Municipal Local de Emalahleni, Mpumalanga, Sudáfrica), Karin Ireton, (Gerente del grupo de desarrollo sostenible, Anglo American plc), Len le Roux (Director de la fundación Rössing, Namibia), Mary Metcalf (miembro del Consejo Ejecutivo de Agricultura, Conservación, Medio Ambiente y Asuntos de Tierras, Gauteng, Sudáfrica), Nchakha Moloi (Director General de Desarrollo de Minerales, del Departamento de Minerales y Energía, Sudáfrica), Silane Mwenenchanya (Coordinador del Foro de Negocios, Proyecto para la Mejora del Comercio e Inversiones en Zambia, Zambia) y Archie Palane (Secretario General, Unión Nacional de Mineros, Sudáfrica).

Los consultores que realizaron los documentos de trabajo en la primera fase fueron Davin Chown, Belynda Hoffman, y Johan van der Berg (One World Sustainable Investments); Marie Hoadley y Daniel Limpitlaw (Universidad de Witwatersrand); Bren Sheehy (URS Australia); David Shandler (Common Ground); y Markus Reichardt y Mokhethi Moshoeshoe (African Institute of Corporate Citizenship).

La segunda fase del trabajo (como se presenta en el Kit de Herramientas) fue supervisada por el grupo de trabajo de Desarrollo Social y Comunitario del ICMM : Tony Andrews (Asociación de Prospectores y Gestores de Proyectos, Canadá), Carolyn Brayshaw (AngloGold Ashanti), Paul Hollesen (AngloGold Ashanti), Karin Ireton (Anglo American), Ramanie Kunanayagam (Río Tinto), Jim Mallory (Placer Dome), Dave Rodier (Noranda), Russell Williams (Alcoa), y Ian Wood (BHP Billiton). Catherine Macdonald (URS Australia) dirigió al equipo de consultores en esta segunda fase, apoyados por Bren Sheehy, Belinda Ridley, y Nia Hughes-Whitcombe (URS).

La preparación y publicación del Kit de Herramientas fue coordinada por Jeffrey Davidson (Gerente del Grupo Operativo), John Strongman (Consejero de Minas) y Allison Berg (Jefe de Operaciones) del Banco Mundial, y Kathryn McPhail, Julie-Anne Braithwaite y Caroline Digby del ICMM. Adriana Eftimie y Michael Stanley del Banco Mundial estuvieron a cargo de las "Herramientas Gubernamentales para la Sostenibilidad del Sector" en el Volumen de Antecedentes. Los comentarios fueron proporcionados por Kerry Connor (Bechtel), Aidan Davy (consultor), Ted Pollet (Corporación Financiera Internacional), Leyla Day (Corporación Financiera Internacional), y Dan Owen (Banco Mundial). El CD-ROM que acompaña al Kit de Herramientas fue realizado por Marjorie K. Araya y el Departamento Gráfico del Banco Mundial. La edición final fue hecha por Michael Schwartz.

Para la presente versión en español, la traducción, edición y publicación estuvo a cargo de Ángela Ruiz (Gerente) del Instituto de Estudios Energético Mineros-IDEM, Lima - Perú.

# CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	i
LISTA DE ABREVIATURAS Y ACRÓNIMOS	ii
PREFACIO	1
1. INTRODUCCIÓN	2
Antecedentes del proyecto	2
Estructura de la Kit de Herramientas	4
Publico Objetivo	4
2. PROCESO DE DESARROLLO DEL KIT DE HERRAMIENTAS	6
Trabajo Inicial en Sudáfrica: Fase 1	8
Producción de las Herramientas: Fase 2	10
Pasos Siguientes	10
3. HERRAMIENTAS GUBERNAMENTALES PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE DEL SECTOR	12
Método	12
Resultados	12
4. Bibliografía	17
ANEXO 1: COMPONENTES CLAVE DE UNA POLÍTICA MINERA Y MARCO REGULATORIO	30
NOTAS FINALES	49
TABLAS	
Tabla 1.1 Resumen del Kit de Herramientas para el Desarrollo Comunitario	5
Tabla 2.1 África del Sur: Producción y Reservas de Carbón	6
Tabla 2.2 Importancia de la Minería en Países Sudafricanos	7
GRAFICOS	
Gráfico 2.1 Producto Bruto Interno Per Capita y Expectativa de Vida en Países Sudafricanos Seleccionados	7
Gráfico 2.2 Analfabetismo en Adultos e Índices de Pobreza en Países Sudafricanos Seleccionados	8
Gráfico 3.1 Política del Sector Minero y Nivel de Estructura Legal Para Abordar el Desarrollo Sostenible	13
CUADROS	
Cuadro 1.1 Principios de Desarrollo Sustentable del ICMM	3
Cuadro 2.1 Trabajo sobre los Elementos del Proceso de Consulta de la Fase 1	8
Cuadro 2.2 Encuesta a los Actores Principales en el Proceso de Desarrollo	11
Cuadro 3.1 Requisitos de Responsabilidad Social en la Legislación Minera Sudafricana	14
Cuadro 3.2 Rietspruit: Planeamiento para la Sostenibilidad del Post Cierre	16

# LISTA DE ABREVIATURAS Y ACRÓNIMOS

ii

AusAID	Agencia Australiana para el Desarrollo Internacional
BPD	Socios para la Iniciativa del Desarrollo
CASM	Programa Comunidades y Minería Artesanal
DFID	Ministerio Británico para el Desarrollo Internacional (UK)
EITI	Iniciativa para la Transparencia de las Industrias Extractivas
ESMAP	Programa de Apoyo a la Gestión del Sector Energético
E3	Excelencia Ambiental en Exploración
IAIA	Instituto Internacional de Evaluación de Impacto Ambiental
ICME	Consejo Internacional de Metales y Medio Ambiente
ICMM	Consejo Internacional de Minería y Metales
IDS	Instituto de Estudios de Desarrollo(Sussex University, UK)
IFC	Corporación Financiera Internacional (parte del Grupo Banco Mundial)
IIED	Instituto Internacional de Medio Ambiente y Desarrollo
IISD	Instituto Internacional de Desarrollo Sostenible
IPIECA	Asociación Internacional de Conservación Ambiental de la Industria Petrolera
LNG	Gas Natural Licuado
M&E	Monitoreo y Evaluación
MMSD	Minería, Minerales y Desarrollo Sustentable
OBC	Organización de Base Comunal
OGP	Asociación Internacional de Productores de Petróleo y Gas
SADC	Comunidad de Desarrollo de África Austral
UNEP	Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente
UNCTAD	Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
WBCSD	Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sostenible



El Proyecto de Enfoques Pioneros en apoyo al desarrollo sostenible en el sector de las industrias extractivas apunta a:

- Promover relaciones y alianzas constructivas de trabajo entre comunidades, empresas y gobiernos.
- Crear capacidades dentro de los gobiernos, empresas, y comunidades para abordar aspectos de desarrollo sostenible a nivel local.
- Promover el potencial de los proyectos mineros y sus operaciones, para crear valor agregado en ayuda de los esfuerzos para el desarrollo sostenible social y económico, tanto a nivel local como regional.
- Mejorar las oportunidades para el desarrollo sostenible de comunidades y regiones que tienen actividad minera en todas sus fases.

El proyecto de Enfoques Pioneros, se basa en el trabajo previo del grupo del Banco Mundial, para consolidar la capacidad de los gobiernos, el sector privado, y las comunidades, de manejar el desarrollo minero de forma que contribuya con mayor eficacia al desarrollo sostenible de largo plazo, en las regiones con actividad minera. Este trabajo incluye los manuales de buenas practicas de la Corporación Financiera Internacional (IFC) y reportes como “Doing Better Business Through Effective Public Consultation and Disclosure” (1998), “Investing in People: Sustaining Communities through Improved Business Practice” (2000), “Developing Value: The Business Case for Sustainability in Emerging Markets” (SustainAbility e IFC, 2002), Patrocinio del Banco Mundial a la iniciativa de Socios para el Desarrollo BPD (1998-2002) y algunos seminarios y conferencias internacionales patrocinadas por el Banco Mundial incluyendo Minería y Comunidad (Quito 1997 y Madang 1998) Minería y Desarrollo Sostenible (Madang 2002) y Mujeres en Minería (Madang 2002 y 2005).

El proyecto también responde a las recomendaciones de “Abriendo Brecha”, el informe de Minería, Minerales y Desarrollo Sustentable (MMSD, 2002), que brinda nuevos enfoques que permiten a los gobiernos, empresas y comunidades crear marcos específicos a cada país, que incluyan planes de desarrollo comunitario

sostenible, que en última instancia reduzcan los conflictos, promuevan la cooperación, y realcen la contribución de las inversiones mineras al desarrollo sostenible.

El resultado es este **Kit de Herramientas de Desarrollo Comunitario**, que se divide dos partes principales:

- Este **Volumen de Antecedentes**, que contiene los antecedentes y el contexto del proyecto así como un análisis de las políticas mineras y leyes de minería necesarias para que la actividad minera contribuya al desarrollo sostenible.
- **17 Herramientas** para ser usadas a través del ciclo de vida del proyecto y que abarcan la evaluación, el planeamiento, la gestión, y las fases de valoración del desarrollo comunitario así como las relaciones con los grupos de interés.

# 1 INTRODUCCIÓN

## 2

### Antecedentes del Proyecto

Un objetivo clave para la División de Políticas de Petróleo, Gas y Minería del Banco Mundial es determinar como las inversiones de las industrias extractivas pueden contribuir de manera más eficiente a la reducción de la pobreza y al desarrollo sostenible de las comunidades y los países. La División está realizando un programa sostenible de trabajo, destinado a crear valor agregado para todos los grupos de interés: gobiernos, comunidades afectadas y empresas. El programa incluye la puesta en práctica de diversas iniciativas nuevas para maximizar la contribución de las actividades extractivas al desarrollo sostenible nacional y local, en aquellos países y comunidades donde la extracción de recursos no renovables es o tiene el potencial de convertirse en una actividad económica significativa.

Tales iniciativas incluyen a la Iniciativa de Transparencia de las Industrias Extractivas (EITI), la iniciativa para compartir conocimientos del programa Comunidades y Minería Artesanal (CASM), así como este Kit de Herramientas de Desarrollo Comunitario. El enfoque subyacente de estas iniciativas se basa en la consolidación de la capacidad de todos los grupos de interés para:

- Articular y representar sus intereses y necesidades de manera informada.
- Interactuar con otros grupos de interés de manera constructiva, lo que se traduce en última instancia en una distribución equitativa de los beneficios potenciales –sociales y económicos, de corto y largo plazo– que pueden derivar del desarrollo a gran escala de actividades mineras, gasíferas o petroleras.

Este proyecto se ha centrado en desarrollar un acercamiento metodológico apoyado por herramientas apropiadas que se pueden utilizar por los distintos grupos de interés para identificar oportunidades, construir relaciones duraderas, y promover el desarrollo comunitario, así como para crear la base para que la comunidad sea sostenible en el largo plazo, luego de concluidas las actividades extractivas.

El concepto del proyecto fue concebido originalmente en un taller conjunto llevado a cabo en noviembre del 2000 en Johannesburgo, para los miembros de la

Comunidad de Desarrollo de África Austral (SADC). Los coordinadores incluyeron al Banco Mundial y al Consejo Internacional de Metales y Medio Ambiente (ICME)<sup>i</sup>, entre otros. El objetivo del taller era conocer y entender los grandes problemas y desafíos que existen para lograr el desarrollo sostenible del sector minero en países de África del Sur.

Hubo consenso alrededor de la necesidad de contar con herramientas prácticas, orientadas a facilitar la implementación de los elementos claves de un proceso que fomente relaciones de trabajo constructivas –entre las comunidades, compañías y gobierno– mientras se garantiza la sostenibilidad de las comunidades. Se argumentó que estas herramientas deberían ser desarrolladas a través de un proceso participativo que involucre a todos los grupos de interés.

El Banco Mundial y el ICME continuaron bosquejando una propuesta (2001-02) para que un proyecto conjunto elabore tales herramientas. La División de Políticas para Petróleo, Gas y Minería del Banco Mundial cedió fondos al Programa de Apoyo a la Gestión del Sector Energético (ESMAP) para ayudar financieramente al proyecto. La propuesta abordó diversos objetivos principales del ESMAP, el resultado se aplicaría a la experiencia de África del Sur ya que es una región prioritaria del ESMAP. El ICME proveyó de apoyo financiero adicional con recursos propios, a pesar que atravesaba un periodo de transición hacia el Consejo Internacional de Minería y Metales (ICMM). El ICMM reafirmó su compromiso para trabajar en colaboración con otros grupos de interés, en su declaración inaugural llevada a cabo en Toronto en mayo del 2002.

El Marco Conceptual sobre Desarrollo Sustentable del ICMM<sup>ii</sup> siguió posteriormente (2003). Desde la perspectiva del ICMM el proyecto proveía la oportunidad de desarrollar herramientas para ayudar a sus miembros y a otros actores, en la implementación de los 10 Principios de Desarrollo Sustentable del ICMM (ver cuadro 1.1) frente a los cuales miembros corporativos se habían comprometido a medir y reportar su desempeño. En particular, el proyecto fue relevante con relación al noveno principio donde los miembros se comprometían a “contribuir al desarrollo social, económico e institucional de las comunidades en las cuales operan”.

### Cuadro 1.1 ICMM Principios de Desarrollo Sostenible

- 1 Implementar y mantener practicas de negocios éticas y sistemas sólidos de gobierno corporativo.
- 2 Integrar los temas de desarrollo sustentable al proceso de toma de decisiones de la empresa.
- 3 Apoyar los derechos humanos fundamentales y el respeto por culturas, costumbres y valores, en la relación con empleados y otros afectados por nuestras actividades.
- 4 Implementar estrategias de gestión de riesgos basadas en información veraz y una sólida base científica.
- 5 Buscar un mejoramiento continuo en nuestro desempeño en salud y seguridad.
- 6 Buscar un mejoramiento continuo en nuestro desempeño ambiental.
- 7 Contribuir a la conservación de la biodiversidad y a enfoques integrados de planificación territorial.
- 8 Facilitar y estimular el diseño, uso, reutilización, reciclaje y disposición responsable de nuestros productos.
- 9 Contribuir al desarrollo social, económico e institucional de las comunidades situadas en nuestras áreas de operación.
- 10 Implementar con nuestros grupos de interés mecanismos de información, comunicación y participación que sean efectivos, transparentes y verificables de manera independientemente.

Las organizaciones y asociaciones internacionales, como el ICMM, el Instituto Mundial del Carbón y el Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD), y organismos multilaterales, tales como el Banco Mundial y la Corporación Financiera Internacional (IFC), ahora reconocen más que nunca la importancia de proporcionar orientación para mejorar la contribución de las industrias extractivas al desarrollo sostenible de las comunidades. Tal orientación incluye el diseño y la introducción de herramientas nuevas y de estructuras de funcionamiento para facilitar el logro de los objetivos del desarrollo sustentable. Ejemplos recientes de herramientas genéricas así como específicas del sector, incluyen: “Doing Business with the Poor: A Field Guide” (2004), del WBCSD; “Doing Better Business Through Effective Public Consultation and Disclosure: A Good Practice Manual” (1998) del IFC; así como “Integrating Mining and Biodiversity Conservation: Case Studies from around the World” (2004) del ICMM y la Unión Mundial para la Naturaleza-UICN; “HIV/AIDS Guide for the Mining Sector” (2004), “Developing Value: The Business Case for Sustainability in Emerging Markets” (SustainAbility and IFC, 2002) ambos del IFC; y “Good Practice in Emergency Preparedness and Response” (2005) del ICMM y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP). Asimismo, el Banco Mundial y el IFC tienen varias guías y políticas de salvaguardas para temas como la Reubicación y la Población Indígena, que orientan la implementación de proyectos

de desarrollo incluyendo a aquellos relacionados con las industrias extractivas.

El volumen de Antecedentes y el Kit de Herramientas son los productos finales de un largo proceso para diseñar y difundir un sistema de herramientas para el desarrollo comunitario, compromiso y planeamiento, que serán valiosas y relevantes para las comunidades, compañías mineras y gobiernos. Los componentes de las herramientas fueron desarrollados con la ayuda de los médicos que vivían y trabajaban con comunidades en la región de África del Sur. Además, los análisis se hicieron para definir los problemas y oportunidades generadas por las políticas de gobierno imperante y sus marcos institucionales de promoción del desarrollo social y económico, en las regiones circundantes a las actividades extractivas. Estos análisis se incluyen en el CD-ROM que acompaña este documento.

El Kit de Herramientas de Desarrollo Comunitario (véase la tabla 1.1) esta dividida en dos bloques principales. El volumen de Antecedentes que contiene los antecedentes y contexto del proyecto y las notas bibliográficas, así como un análisis de las políticas mineras y de las leyes de minería necesarias para que la actividad minera contribuya al desarrollo sostenible. A su vez se divide en cuatro secciones:

- La **Introducción** que describe los antecedentes del proyecto y sus fundamentos, estos se encuentran en el trabajo previo del Banco Mundial y la industria minero metalúrgica, además se detalla la estructura de las Herramientas, y el público objetivo de las mismas (esta introducción es igual para ambos volúmenes).
- Una visión general sobre el **proceso de desarrollo de las Herramientas** incluyendo actividades de consultoría, trabajo realizado y experiencia extraída de África del Sur.
- Un debate sobre las **Herramientas Gubernamentales para la Sostenibilidad del Sector**. Esto incluye un análisis de las políticas mineras predominantes y de las leyes de minería en cinco países (Botswana, Namibia, Sudáfrica, Tanzania, y Zimbabwe) para identificar las tendencias actuales en la minería, que contribuyen al desarrollo sostenible, y para definir los componentes claves que si se insertan en las política vigentes y en los instrumentos jurídicos, se convierten en herramientas para maximizar la contribución de la industria minero metalúrgica al desarrollo sostenible.
- **Notas Bibliográficas**, que describen una amplia gama de información y recursos disponibles en minería y desarrollo comunitario. Las referencias claves también se enumeran en cada herramienta.

Las Herramientas se dividen en cuatro secciones:

- La **Introducción** que describe los antecedentes del proyecto; cómo se basa en un trabajo previo del Grupo del Banco Mundial y la industria minero metalúrgica; la estructura de las Herramientas y el público objetivo de las mismas (esta introducción es igual para ambos volúmenes).
- Una breve discusión sobre **minería y desarrollo comunitario**, incluyendo metas y procesos del desarrollo comunitario y, oportunidades de vincular el desarrollo comunitario al ciclo de desarrollo del proyecto minero. Esta sección incluye los principios de buenas prácticas para el desarrollo sostenible de la comunidad, recomendaciones sobre la programación de las actividades de desarrollo en el ciclo minero y, sobre los roles del gobierno, empresas y comunidades.

- La sección de las **Herramientas para el Desarrollo Comunitario** introduce los fundamentos esenciales del desarrollo de la comunidad y describe 17 herramientas. Cada herramienta de desarrollo comunitario es apoyada por instrucciones detalladas –paso a paso– de cómo y cuándo utilizarlas. Las herramientas han sido diseñadas para ser fácilmente utilizadas en la práctica.
- Un **Glosario** de términos y conceptos de desarrollo comunitario.

## Público Objetivo

El Kit de Herramientas proporciona una orientación práctica para todas las etapas del proceso de desarrollo comunitario, desde la exploración hasta la construcción, operaciones y eventual desmantelamiento y cierre, incluyendo el post cierre.

Ya que es la compañía minera (y no el gobierno o la comunidad) la que solicita las licencias de exploración y explotación minera, selecciona los lugares de exploración, encarga estudios de factibilidad, contrata la construcción, maneja la mina durante las operaciones y, prepara e implementa el plan de cierre; fue evidente durante la elaboración de las Herramientas que gran parte de ellas se debía dirigir a permitir que la compañía minera realice estos pasos de forma que tome en cuenta la opinión de la comunidad y contribuya a su desarrollo sustentable. Así, muchas de las herramientas están dirigidas al personal de la compañía minera como usuarios primarios y diversos instrumentos se vinculan a etapas del desarrollo de un proyecto minero. Sin embargo, hay herramientas que serán utilizadas por las comunidades y donde la compañía minera juega cuando mucho un papel de facilitador. Los gobiernos, también podrían modificar sus normas sobre licencias para proporcionar un marco regulatorio y asignar responsabilidades a quienes realicen algunas de las acciones incluidas en este Kit de Herramientas.

Además de ser un recurso valioso para las compañías, comunidades, y agencias estatales, las Herramientas también deben ser un recurso valioso y una guía para grupos de la sociedad civil tales como, Organizaciones No Gubernamentales (ONG) y Organizaciones con Base Comunal (CBO), académicos, proveedores de capacitación y educación, sindicatos, asociaciones empresariales y compañías de servicios mineros. De hecho, las Herramientas sirven a todos los interesados en promover el desarrollo comunitario. Idealmente, la mayoría de las herramientas serán utilizadas por varios participantes al mismo tiempo.

Tabla 1.1 RESUMEN DE LAS HERRAMIENTAS DE DESARROLLO COMUNITARIO

Sección	Aspectos Clave
<b>Volumen de antecedentes</b>	
1 Introducción	Antecedentes, metas y público objetivo para el Kit de Herramientas. La Introducción es la misma para ambos volúmenes
2 Proceso de desarrollo del Kit de Herramientas	Trabajo llevado a cabo para desarrollar el Kit de Herramientas, incluyendo el trabajo inicial en África del Sur y actividades de consulta
3 Herramientas Gubernamentales para el Desarrollo Sostenible del Sector	Análisis de la legislación y normatividad que puede permitir al gobierno crear un clima conducente a un desarrollo minero sostenible
4 Bibliografía	Una guía de recursos e información adicional sobre desarrollo comunitario en comunidades mineras
<b>Herramientas</b>	
1 Introducción	Antecedentes, metas y público objetivo para el Kit de Herramientas. La Introducción es la misma para ambos volúmenes
2 Minería y Desarrollo Comunitario	Definición de Desarrollo Comunitario, principios claves para el desarrollo sostenible de la comunidad, fases del ciclo del proyecto minero y roles y responsabilidades de los grupos de interés
3 Herramientas de Desarrollo Comunitario  Herramientas de Evaluación Herramientas de Planeamiento Herramientas de Relaciones Herramienta de Gestión de Programas Herramientas de Monitoreo y Evaluación	17 herramientas prácticas para el desarrollo comunitario sostenible apoyadas por una guía paso a paso para utilizarlas
4 Glosario	Guía de algunos importantes términos y conceptos relativos al desarrollo comunitario

El trabajo que sirvió de fundamento para desarrollar las Herramientas se llevó a cabo en África del Sur y fue centrado mayoritariamente en operaciones de explotación de carbón, sin embargo las Herramientas tienen un espectro de aplicación más amplio, tanto regionalmente como en términos de tipos de operación. Las Herramientas fueron diseñadas para ser aplicables a proyectos en todo el mundo, con la importante salvedad que no trata las características únicas de las comunidades indígenas. El Banco Mundial tiene políticas operacionales<sup>iii</sup> en lo referente a los Pueblos Indígenas que se aplican a cualquier proyecto (no solo proyectos mineros) que los afecte.

El ICMM reconoce que las relaciones con las comunidades son a menudo complejas y éste es el caso particular de las relaciones con los Pueblos

Indígenas. Consecuentemente, el ICMM encargó un estudio independiente<sup>iv</sup> sobre los Pueblos Indígenas y la explotación minero-metalúrgica, con el objeto de lograr mejores relaciones en esta área.

Finalmente, mientras que el trabajo inicial se centró en la explotación de carbón, las Herramientas también son útiles para otras actividades minero-metalúrgicas y muchos, si no todos los instrumentos, también son relevantes para otros proyectos de energía (por ejemplo, inversiones en petróleo y gas).

## 2 PROCESO DE DESARROLLO DE LAS HERRAMIENTAS

6

Sudáfrica es el sexto productor más grande del mundo de carbón para la metalurgia y generación de vapor. Usan aproximadamente dos tercios de su producción para generar energía; también es utilizado para la producción de combustible sintético, mientras que el carbón metalúrgico se emplea en la producción doméstica de hierro y acero.

Botswana, Malawi, Mozambique, Tanzania, Zambia, y Zimbabwe son igualmente productores de carbón, (tabla 2.1). La mayoría de esta producción también es utilizada localmente, aunque una parte pequeña circula a través de las fronteras dentro de la región. La producción total de estos países es solamente una fracción de la de Sudáfrica. No obstante, el carbón proporciona el combustible para la generación doméstica de energía empleada en la producción local de cemento, azúcar, cerveza e industria textil; para el secado de tabaco, el transporte ferroviario, y en el caso de Zambia, para sus fundiciones metalúrgicas. Sin embargo, a diferencia de Sudáfrica, la mayoría de la población utiliza aún los biocombustibles como fuente de energía doméstica.

Dadas las condiciones actuales del mercado internacional del coque y del carbón para la generación de vapor, así como del incremento en la demanda regional de energía, nuevas minas de carbón son puestas en operación constantemente en Sudáfrica, habiéndose dado también un resurgimiento en los

esfuerzos de exploración en otros países del África. El gobierno de Mozambique, ha firmado un acuerdo para la exploración y opción de explotación con CVRD de Brasil, a fin de evaluar la viabilidad de relanzar las cuencas carboníferas de Moatize en la provincia de Tete. Están interesados además en atraer a otros inversionistas para la exploración y evaluación de otros depósitos carboníferos. Moatize, si es que, y cuando sea rehabilitado por el consorcio brasileño, producirá principalmente coque. Si bien la mayor parte puede terminar siendo exportada a Europa y Asia, Mozambique también está interesado en promover el mercado local para su uso en las industrias del hierro y del acero. Una parte del recurso bituminoso no utilizable por la industria metalúrgica, podría terminar alimentando plantas de generación de energía eléctrica en las bocaminas. En ambos casos, se requerirán nuevas y considerables inversiones en infraestructura de líneas de transmisión de energía, líneas ferroviarias y mejoras portuarias. Otros países, incluyendo Tanzania, Zimbabwe, y Zambia, también están promoviendo el desarrollo del sector privado en cuencas carboníferas hasta ahora no desarrolladas.

**Tabla 2.1 Reservas y Producción de Carbón en África del Sur**

País	Reservas (millones de toneladas)	Producción del año 2003 (millones de toneladas)	Operadores
Botswana	4,300	0.9	Moruple ( con Anglo American)
Rep. Dem. del Congo	88	0.1	Pequeña escala
Malawi	22	0.1	Mchenga (privatizada)
Mozambique	212	0.1	Moatize (privatizada)
Sudáfrica	49,520	237.4	Múltiples
Swazilandia	208	0.4	Maloma (estatal, cerrada el 2002)
Tanzania	200	0.1	Kiwira ( con China)
Zambia	10	0.2	Maamba (estatal)
Zimbabwe	502	3.4	Wankie (Pública, 40% de propiedad del estado)

**Fuente:** Departamento de Energía de los Estados Unidos (www.eia.doe.gov)



Cuando se incluyen otros minerales, la importancia del sector minero en las economías de muchos de los países de África del Sur, llega a ser aún más notoria (tabla 2.2).

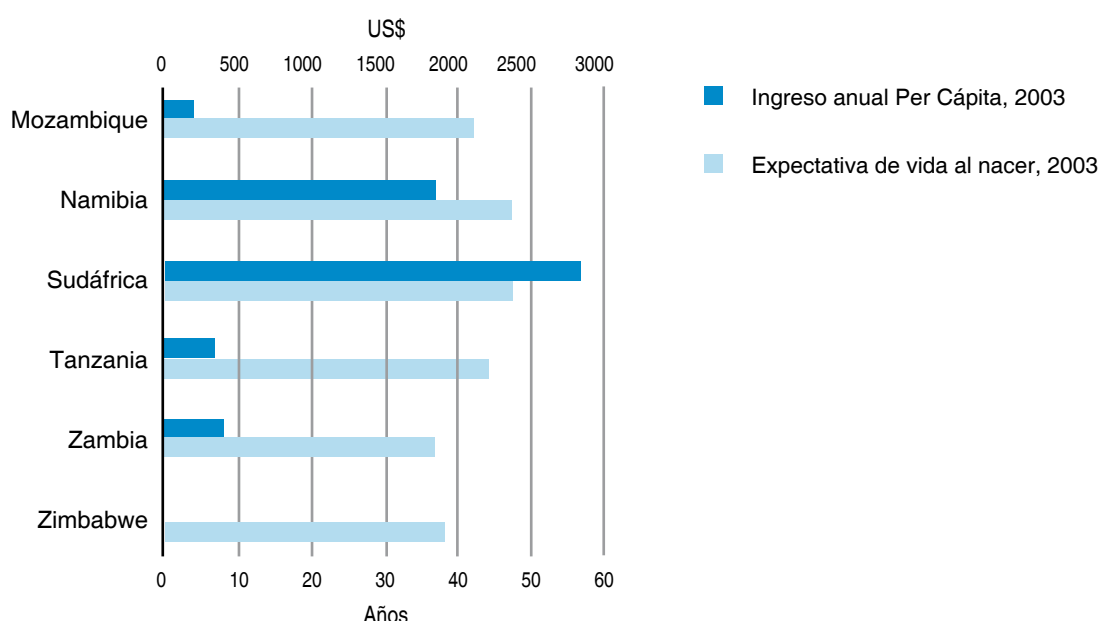
Tabla 2.2 Importancia de la Minería en países de África del Sur			
País	Porcentaje de exportaciones mineras, 1990-99	Población al 2003 (millones)	Producto Bruto Interno Per Cápita 2003 (Método Atlas)
Angola	10.0	13.5	760
Botswana	70.0	1.7	3,530
Rep. Dem. del Congo	80.0	53.1	100
Namibia	55.4	2.0	1,930
Sudáfrica	30.0	45.8	2,850
Tanzania	15.8	35.9	310
Zambia	74.8	10.4	380
Zimbabwe	12.2	13.1	n.d.

**Fuente:** Banco Mundial: Indicadores del Desarrollo Mundial 2005  
n.d.: No Disponible: Última información disponible es US\$480 en 2001

A pesar de los importantes recursos mineros, y de una realidad política y económica en la cual las compañías mineras son importantes agentes en los sectores económicos formales de casi todos los países, muchos de los indicadores socio-económicos en estos países siguen siendo bajos. Con un ingreso per capita menor a US\$1 por día, Mozambique, Tanzania, Zambia, y Zimbabwe son países extremadamente pobres.

Mientras que se están haciendo progresos en algunos países de África del Sur, muchos otros todavía hacen frente a los desafíos de una corta expectativa de vida al nacer, el analfabetismo y la pobreza extrema, según lo ilustrado por las Figuras 2.1 y 2.2.

**Figura 2.1: Producto Bruto Interno Per Cápita y Expectativas de Vida en Algunos Países de África del Sur**

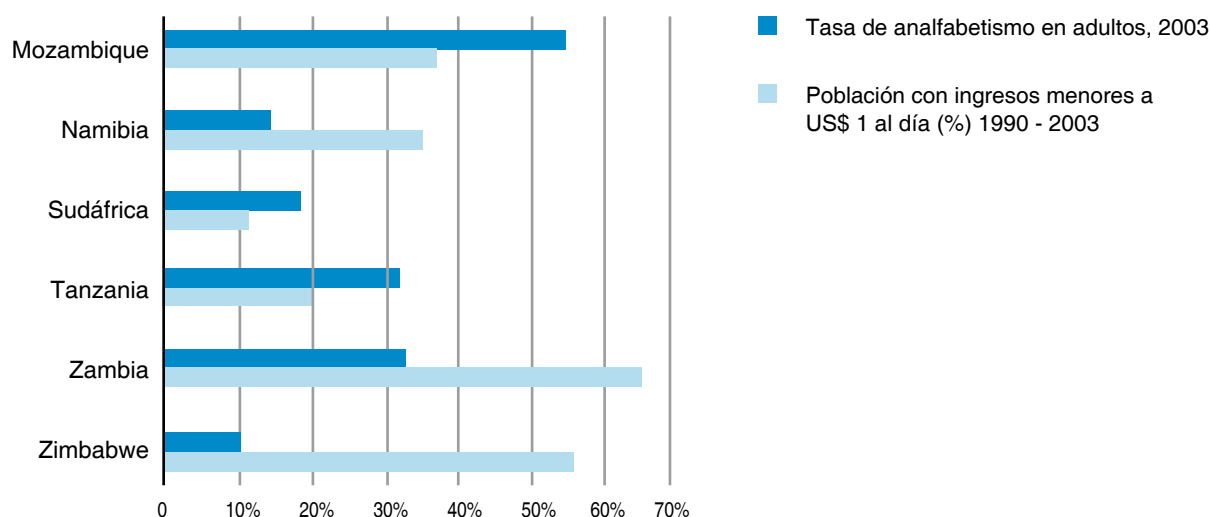


**Fuente:** Naciones Unidas: Reporte del Desarrollo Humano, 2005



Tanto en África del sur, como en otros países en vías de desarrollo del mundo, donde luego de su independencia, los gobiernos nacionales han adoptado políticas económicas de libre mercado, persiste aún la pobreza. Si bien, las expectativas nacionales están aumentando, la capacidad de los gobiernos de cumplir con dichas expectativas aún es limitada.

**Figura 2.2: Tasas de Analfabetismo en Adultos y Tasas de Pobreza en Algunos Países de África del Sur**



**Fuente:** Naciones Unidas: Reporte del Desarrollo Humano, 2005

## Trabajo inicial en África del Sur: Fase 1

La fase inicial del Proyecto de Enfoques Pioneros requirió encargar una serie de documentos base que fueron elaborados de manera participativa. El proyecto fue manejado conjuntamente por el ICMM y el Banco Mundial, se formó un grupo consultivo regional para proporcionar dirección con respecto a los términos de referencia; identificación y selección de consultores, revisión de los trabajos en marcha y del producto final. (Cuadro 2.1).

### Cuadro 2.1: Elementos del Proceso Consultivo para los Trabajos de la Fase 1

El trabajo incluyó un extenso proceso de consultas con los grupos de interés de los gobiernos y de la sociedad civil en toda África del Sur.

- Un Comité Consultivo Regional conformado por representantes de los gobiernos, sindicatos e industrias, proporcionó información acerca de los términos de referencia, revisó las propuestas, seleccionó a los consultores e identificó a los participantes para las reuniones de trabajo de los grupos de interés.
- En setiembre del 2003 un taller fue llevado a cabo en Johannesburgo, para revisar y comentar los documentos de base desarrollados por los consultores para cada una de las cinco áreas. Entre los asistentes estuvieron los miembros del Comité Consultivo Regional así como funcionarios del gobierno, académicos, integrantes de sindicatos, miembros de la comunidad, y representantes de la industria.
- Un último taller fue llevado a cabo en Namibia (diciembre de 2003) para terminar los reportes y garantizar que los resultados fuesen validos y apropiados para la región.

Se dio preferencia a los consultores con amplia experiencia en África del Sur, puesto que la meta era el desarrollar un conjunto de materiales que reflejasen la experiencia en la región, las lecciones aprendidas dentro del ambiente operacional de África del Sur en lo referente a la actividad minera, y el potencial de las operaciones mineras para contribuir al desarrollo social y económico de la región. Por ello, los documentos iniciales fueron preparados por consultores de la región y desarrollados contando con una significativa colaboración de los grupos locales de interés, mediante una serie de foros de trabajo en los que participaron diversos grupos de interés. Una breve descripción de cada uno de estos documentos se proporciona líneas abajo y la documentación completa está disponible en el CD-ROM adjunto.

#### 1. "Pautas para la Evaluación del Desarrollo Sostenible" (Elaborado por Davin Chown y Belynda Hoffman de OneWorld Sustainable Investments)

El desarrollo de metodologías y pautas para la evaluación del desarrollo social sostenible, es considerado como un necesario primer paso para la implementación de métodos de evaluación de impacto del ciclo de vida así como para la supervisión del desarrollo sostenible. Este trabajo apunta a ampliar las metodologías de evaluación de impacto social existentes, para incluir la identificación de oportunidades y contribuir con mayor eficacia al desarrollo económico y social, local y regional. El documento explora estas perspectivas mediante el uso de un proceso de evaluación de oportunidades.

#### 2. "Informe de Antecedentes y Pautas a Seguir para Potenciar las Habilidades y Recursos Necesarios para la Participación y el Desarrollo Sostenible" (Elaborado por Marie Hoadley y Daniel Limpitlaw de la Universidad de Witwatersrand y Bren Sheehy de URS Australia)

La capacidad de las comunidades y autoridades locales para colaborar de forma constructiva con los foráneos; determinar y dar prioridad a sus necesidades, comunicar necesidades e intereses constructivamente, desplegar recursos internos, asegurar y gestionar recursos externos (que incluyan cualquier rédito relacionado con la actividad minera), así como diseñar, promover y gestionar proyectos, son algunos de los elementos clave que definirán su capacidad de participar en procesos de desarrollo con eficacia. Este documento apunta a revisar la corriente actual del pensamiento, e identificar aquellas habilidades, recursos y procesos, que sean apropiados y necesarios para permitir que las comunidades y las autoridades locales se conviertan en participantes plenos en el proceso de desarrollo. Identifica también las habilidades y recursos que las comunidades asociadas con las operaciones mineras, necesitan para participar con eficacia en el planeamiento del desarrollo, las que ya tienen y de las que carecen. Estas pautas proporcionan diversas maneras de consolidar habilidades y recursos, para el uso de las mismas en el diseño y administración de los programas de desarrollo comunitario. El trabajo se centró en dos zonas mineras de África del Sur: Provincia de Limpopo en Sudáfrica y el Cinturón Cuprífero de Zambia, y se basó en 26 entrevistas realizadas a una amplia variedad de grupos de interés.

#### 3. "Una Guía para el Diseño de Procesos de Participación Pública" (Elaborada por Common Ground)

Las pautas existentes para las consultas públicas no son específicas a la industria minera y/o no cubren la gama completa de las actividades del ciclo de vida de un proyecto. Este documento implicó un análisis de las deficiencias en dichos procesos de consulta, una revisión histórica de las prácticas y costumbres, y ejemplos de las mejores prácticas contemporáneas en todas las etapas de un proyecto, como la base para el desarrollo de pautas para la participación pública. El documento apunta a ayudar a cualquier persona o grupo que trabaje en el diseño de procesos públicos de participación, así como a ayudar a quienes evalúen el diseño de dichos procesos.

#### 4. "Pautas y Metodologías para el Manejo y la Resolución de Conflictos" (Elaborado por Belynda Hoffman y Johan van der Berg de OneWorld Sustainable Investments)

Los conflictos y disputas entre comunidades locales, autoridades gubernamentales y empresas, pueden surgir como consecuencia de reclamos individuales o colectivos y pueden estar relacionadas con los acontecimientos, circunstancias, políticas, o prácticas ligadas al proyecto, o inclusive a sus trabajadores y gerentes. La eficiencia operativa y la rentabilidad comercial son mucho más fáciles de alcanzar en un ambiente de paz y estabilidad social que en uno de tensión, confrontación y ocasionalmente de conflicto. Mientras que claramente es de interés a largo plazo de todas las partes, el prevenir el desarrollo de conflictos y disputas, a veces resulta inevitable la aparición de estos, y cuando ocurren, es crítico resolverlos rápidamente y con eficacia. Este trabajo apunta desarrollar las pautas prácticas para la resolución de conflictos y disputas que surjan como consecuencia de asuntos contractuales y no contractuales.

#### 5. "Informe de Antecedentes y Pautas para el Marco de Planeamiento Estratégico Corporativo para el Desarrollo Comunitario" (Elaborado por Markus Reichardt y Mokhethi Moshoeshoe del African Institute of Corporate Citizenship)

El impacto de una compañía en el desarrollo comunitario es influenciado por sus políticas; estas incluyen políticas operacionales, prácticas de inversión social, programas de capacitación de la comunidad, asistencia al desarrollo comunitario, fideicomisos y fundaciones para el desarrollo, políticas de compras locales y promoción del desarrollo económico local, y sistemas de manejo y supervisión locales. Este trabajo apunta a revisar y mejorar la ideología imperante dentro de la industria, en lo referente a la formulación de estrategias para el desarrollo comunitario y sistemas de gestión apropiados a la región. Una revisión de los esquemas actuales y de los esquemas propuestos así como de sus fortalezas, debilidades y limitaciones, sirve como base para identificar y explicar los factores que ayudan o limitan el éxito de iniciativas corporativas a lo largo del ciclo productivo de la mina, y para definir las posibilidades de mejora en el planeamiento y resultados.

Las herramientas adjuntas fueron desarrolladas mediante un proceso repetitivo que involucraba inicialmente a uno de los consultores de África del Sur, a Common Ground, y al entonces grupo de consultoría URS de Australia. Ellos tomaron el trabajo original y lo reformularon, incorporando los aportes adicionales hasta obtener una guía práctica de referencia para la promoción del desarrollo social y económico de la comunidad, a lo largo del ciclo de vida de una mina. Miembros del grupo de apoyo de Desarrollo Social y Comunitario del ICMM y de la División de Políticas de Minería, Gas y Petróleo del Banco Mundial estuvieron involucrados en la revisión, refinamiento y puesta a punto de los sucesivos borradores.

Las herramientas, genéricas en sí, se nutren de la experiencia en África del Sur en como plantear un proceso de compromiso y desarrollo que abarca desde el reconocimiento inicial y actividades de exploración hasta la construcción, operaciones y cierre. La aplicación individual y combinada de estas herramientas será determinada por las necesidades de los usuarios específicos, por el país, la comunidad, y las circunstancias específicas de cada ubicación.

### Lecciones Aprendidas Aplicadas a las Herramientas

La larga historia minera de África del Sur, su nueva realidad política y los retos únicos para su desarrollo, han obligado a la industria minera a ser pionera en nuevas formas y métodos de interacción con las comunidades, y en nuevos tipos de inversiones sociales, pero también ha incrementado las expectativas sobre el rol del sector privado en el proceso de desarrollo.

Dentro de la región, el gobierno sudafricano ha creado recientemente un nuevo marco regulatorio para asegurarle a los Sudafricanos históricamente en desventaja, la oportunidad de obtener réditos y de beneficiarse de las actividades mineras. Este nuevo marco obliga a la industria a realizar sus planes y operar de manera que se minimicen los impactos adversos y maximicen los impactos positivos para el desarrollo. Qué tan eficaz resulte este marco regulador, y hasta que grado sigan este camino otros países de la región, está aún por verse.

Mientras que el empleo de fondos para el desarrollo pudo haber sido un vehículo útil para asignar la inversión social en el pasado, está claro ahora que esto no será suficiente para alcanzar la clase y calidad de resultados esperados bajo los nuevos regímenes legislativos. La mayoría de los estudios realizados como parte del proyecto han resaltado la incapacidad de todos los grupos de interés, a niveles operacionales y de las bases, para ocuparse con eficacia de la compleja problemática social, económica y política; estas deben ser completamente entendidas y manejadas por los grupos de interés, para poder obtener resultados exitosos en la creación de compromisos, colaboración, empoderamiento, y

desarrollo sostenible de la comunidad y la región.

En particular, el trabajo de evaluación de las necesidades de las comunidades, realizado por Hoadley, Limpitlaw y Sheehy, resalta a lo largo de varios casos analizados, las deficiencias en habilidades tanto a nivel de la comunidad como a nivel operacional en las empresas (Cuadro 2.2).

El trabajo de Hoadley, Limpitlaw y Sheehy encontró también, que con mucha frecuencia el intercambio y la colaboración entre los actores locales es limitado o inexistente. La falta de participación de las autoridades locales con las operaciones mineras, en el planeamiento e implementación de las inversiones sociales, ha traído como consecuencia, en varios casos, la incorrecta aplicación de proyectos de desarrollo o de tecnologías, o han derivado en la ejecución de proyectos de desarrollo que no satisfacen las necesidades locales. Aún cuando algunos de estos proyectos tuvieron un impacto positivo, dicho impacto no ha sido sostenible luego que la empresa terminó su participación activa en el mismo, pues no existió inversión alguna en el desarrollo de liderazgo local para el manejo de dichas iniciativas.

El éxito de iniciativas locales es obstaculizado aún más por la carencia de un planeamiento organizado para el desarrollo a nivel local. Por lo tanto, el progreso ocurre a menudo en etapas aisladas, con poca o ninguna relación con otros esfuerzos que son emprendidos en la región. Cuando hay un marco de planeamiento regional en ejecución, la coordinación entre los planes locales y regionales puede ser crucial para el éxito de las iniciativas locales del desarrollo.

Queda sumamente claro que la contribución más significativa que estas herramientas pueden ofrecer, es el potenciar la capacidad y dirigir el desarrollo de las relaciones con la comunidad, para alcanzar una mayor y más eficiente participación de la comunidad y los grupos de interés directamente afectados; es decir, los gerentes de operaciones mineras, el personal de apoyo, los líderes de la comunidad y las autoridades del gobierno local.

### Pasos Siguientes

Estas herramientas son un trabajo en marcha, y deben todavía ser probadas en el campo. El ICMM y el Banco Mundial diseminarán y apoyarán su uso, conjuntamente con los gobiernos nacionales y las comunidades locales.

Más allá de la difusión, el ICMM y el Banco Mundial continuarán colaborando con el objeto de apoyar el uso de las herramientas en la práctica, con la participación del sector privado y de otros grupos de interés que se beneficiarán de su uso y de su correcta aplicación (por ejemplo, los gobiernos, las ONG/CBO, y las comunidades). El uso de las herramientas los ayudará a asegurar que las comunidades locales y las regiones mineras pueden beneficiarse de una manera sostenible de las inversiones de la industria minera.

## Cuadro 2.2: Análisis de los Principales Agentes en el Proceso de Desarrollo

El trabajo realizado por Hoadley, Limpitlaw y Sheehy identifica los principales agentes clave en los procesos y relaciones que se suscitan a nivel local. Este trabajo encontró que virtualmente todos estos agentes no tienen las habilidades necesarias, o que las habilidades disponibles en la región son utilizadas deficientemente o no son utilizados, debido a una falta de conocimiento de otros recursos o a una falta de disposición a la utilización de recursos “desconocidos”. Los resultados del Análisis se resumen abajo.

- **Agencias de desarrollo:** Las ONG no están suficientemente capacitadas y dependen de fondos procedentes de donaciones y los donantes exigen a menudo que los proyectos de desarrollo sean emprendidos en base a sus propios objetivos y su apreciación de las prioridades. Históricamente, las ONG no han tenido una buena relación con los gobiernos, pero son bien vistas por la comunidad. En las comunidades evaluadas en este informe, las ONG tenían generalmente poco o nada de contacto con las compañías mineras, a excepción de aquellas que trabajaban en el área de VIH/SIDA. Las ONG en la región son tradicionalmente hostiles a las compañías mineras, y su opinión es que las actividades mineras tienen solamente un impacto negativo en las comunidades. Sin embargo, los entrevistados de este grupo indicaron que desearían estar involucrados en proyectos de desarrollo y que contaban con las habilidades y capacidades que podrían contribuir a las asociaciones para el desarrollo.
- **Gobiernos locales:** No cuentan con recursos suficientes y carecen de capacidad. Los gobiernos no asumen el liderazgo en las iniciativas de desarrollo comunitario, aun cuando esta debería ser una de sus funciones principales. Otros actores comentaron que generalmente los gobiernos locales eran ineficaces e ineficientes. Algunos consejos locales en la zona cuprífera, aunque igualmente incapaces, mostraron un mayor grado de cooperación hasta los límites de sus recursos y capacidades (D. Sonnenberg, 2003). Los informes sobre las relaciones entre los gobiernos locales y los líderes tradicionales variaron, pero, en las áreas cubiertas por el equipo de investigación, ambas estructuras parecen haber alcanzado una cierta forma de operar.
- **Representantes de la comunidad local:** En comunidades peri urbanas, los representantes de la comunidad no son fácilmente identificables y las comunidades tienden a confiar en las agencias de desarrollo, las empresas, y el gobierno local, para obtener información y dirección. Los representantes locales de la comunidad son más fáciles de identificar en las áreas rurales y son más confiables. Ellos sienten que las comunidades tienen capacidad de negociación y, en algunos casos, pueden identificar y dar prioridad a sus propias necesidades. Sin embargo, las otras habilidades necesarias para la participación plena en proyectos del desarrollo son deficientes.
- **Personal de las empresas mineras locales:** Muchos entrevistados expresaron dudas acerca de sus enfoques sobre el desarrollo comunitario; algunos admitieron que estos no funcionan correctamente y que nuevas pautas estaban siendo desarrolladas. Incluso aquellos que están realizando actividades cuidadosamente manejadas y estructuradas, solicitaron opinión acerca de las posibles deficiencias o fallas en sus programas.
- **Organizaciones de la iglesia:** Casi nunca se vieron involucradas directamente en proyectos de desarrollo. Su liderazgo espiritual es muy apreciado en las comunidades, pero parecen carecer de capacidad para asumir un papel importante en proyectos de desarrollo. Estas fueron identificadas por algunos entrevistados como buenos medios de difusión de información para la comunidad, y como buenas fuentes de información acerca de la comunidad.
- **Proveedores de orientación y servicios a la comunidad:** Los entrevistados estuvieron de acuerdo en que aquellos que solicitaron asistencia; carecían de orientación empresarial, dirección financiera, gerencia de proyecto, mercadotecnia, y habilidades técnicas. Además, hicieron hincapié en que la mayoría de los solicitantes no eran capaces de elaborar planes empresariales aceptables y que se tuvo que desarrollar una cultura empresarial. Un proveedor de servicios en la provincia de Limpopo dijo, que la gran mayoría de los clientes de la organización (98%) eran mujeres, y otra organización de Gauteng observó que la tasa de éxito de empresas iniciadas por mujeres, era mucho más alta que para aquellas que fueron iniciadas por hombres.



# 3 HERRAMIENTAS GUBERNAMENTALES PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE DEL SECTOR

12

El desarrollo sostenible del sector minero; incluye la promoción de actividades de la industria extractiva, la creación de condiciones conducentes a su crecimiento y desarrollo sostenible a largo plazo, y la conversión de los recursos naturales no renovables o agotables, en capital humano, social, y financiero sostenible. Por ello, se realizó un análisis de las restricciones y oportunidades para el desarrollo social y económico en regiones mineras, contenidas en las políticas y leyes mineras existentes en cinco países de África del Sur. Este trabajo indica que las políticas e instrumentos jurídicos apropiados, pueden convertirse en herramientas para maximizar el aporte del sector minero al desarrollo sostenible. La metodología y los resultados de este análisis se resumen abajo y están disponibles en el CD-ROM adjunto.

## Método

El personal del Banco Mundial analizó cinco países: Botswana, Namibia, Sudáfrica, Tanzania, y Zimbabwe. Se identificaron los componentes clave en las políticas y leyes predominantes usadas para administrar y regular al sector minero. Luego, se estimó la solidez de una política o ley determinada evaluando los componentes clave y buscando las deficiencias que pudiesen restar definición a los roles y responsabilidades del gobierno, las empresas y las comunidades.

La base empleada para la evaluación es sumamente detallada, incluye más de 30 componentes principales para las políticas mineras y 40 componentes principales para las leyes de minería. Adicionalmente hay más de 15 componentes fundamentales para la administración general de las leyes, incluyendo referencias a otras normas esenciales.

Reconociendo que cada componente es en sí mismo una medida compuesta, en total fueron utilizados más de 100 elementos para evaluar los instrumentos aplicados en los cinco países comprendidos en este estudio. El cuadro completo de la evaluación con las descripciones detalladas para cada componente se incluye en el Anexo 1.

## Resultados

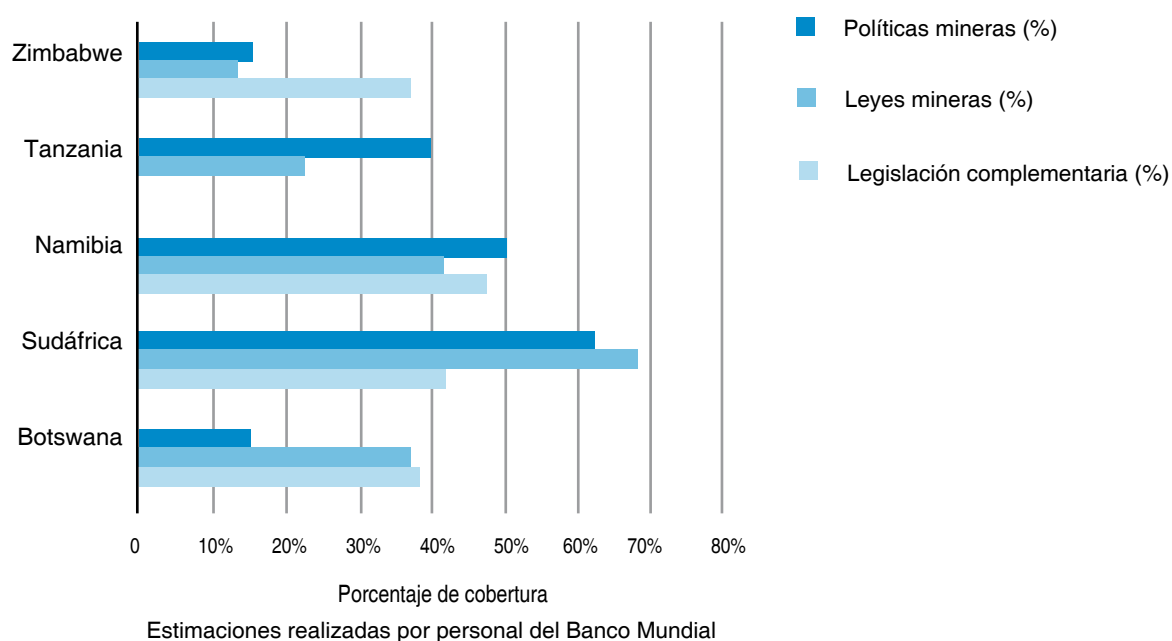
Todos los principales países productores de minerales en la región, reconocen la importancia del desarrollo sostenible (Cuadro 3.1). Algunos tienen políticas específicas con relación a los desafíos que enfrentan las comunidades y regiones afectadas por las operaciones mineras y actividades relacionadas a ellas, para lograr el desarrollo sostenible. La mayor parte de las respuestas gubernamentales a tales desafíos, se han centrado en satisfacer necesidades específicas, tales como infraestructura y servicios públicos, o han ocurrido en respuesta a situaciones concretas que requerían atención urgente (por ejemplo, cierres inminentes de las minas). Sin embargo, a la luz de los recientes cambios en Sudáfrica, muchos de los países en la región han comenzado a evaluar las ventajas y desventajas de sus propias estructuras para la distribución de beneficios. Botswana está renegociando la distribución de utilidades con DeBeers, para todas las operaciones empresariales de riesgo compartido. Namibia y Zimbabwe han señalado recientemente su interés en adaptar elementos del enfoque Sudafricano a las regulaciones del sector minero, en lo concerniente a su propia problemática social.

De todos los países, Sudáfrica ha sido el más claro en articular las propuestas y las metas relativas al desarrollo social y comunitario (véase el Cuadro 3.1). Durante los últimos años, el gobierno ha establecido e implementado un marco legal y regulador para el sector minero, que apunta a promover el empleo y al aumento del bienestar social y económico de todos los sudafricanos, mientras que “garantiza el crecimiento económico y el desarrollo socioeconómico”<sup>iv</sup>.

Este marco regulador incluye el Acta de Recursos Mineros y Petroleros del año 2002, las Regulaciones para el desarrollo de los Recursos Mineros y Petroleros (abril de 2004)<sup>vi</sup> y los Estatutos Mineros (subtitulados Estatutos de Fortalecimiento Socio Económico de Ancha Base para la Industria Minera Sudafricana, de febrero de 2005)<sup>vii</sup>. El logro de los objetivos de dichos estatutos es supervisado y evaluado en base a un registro de logros, que también es utilizado por el gobierno, para determinar si una compañía ha alcanzado las metas y obligaciones socioeconómicas establecidas para la obtención de los derechos de explotación minera.

Esta estructura se apoya en otras leyes y regulaciones relativas entre otros aspectos a la obtención de servicios, la igualdad en las oportunidades de trabajo, y la capacitación y desarrollo de habilidades, y se vincula a diversos instrumentos creados para promover el desarrollo y el crecimiento económico y social a nivel local y regional (por ejemplo, al proceso de planeamiento del desarrollo integrado). El gobierno esta trabajando también en un Acta de Beneficios, que busca promover el valor agregado en los sectores subsidiarios y actividades de procesamiento, para lo cual ha creado la Dirección para el Desarrollo Social dentro del Departamento de Energía y Minas.

**Figura 3.1: Políticas del Sector Minero y Marco Legal para Alcanzar el Desarrollo Sostenible**



Más allá de las políticas adecuadas y de la implementación de reglamentos y regulaciones, un punto clave en todos los países, es la falta de capacidad y de recursos para implementar con eficacia las políticas y programas. Las regiones mineras y las comunidades afectadas por las actividades de extracción no son usualmente consideradas como focos de gran tensión que requieran atención especial o medidas específicas. En Tanzania, la región minera es considerada como un área privilegiada, donde las comunidades locales se benefician de manera significativa de la infraestructura y de los trabajos que acompañan el desarrollo de la minería. En Botswana y en un cierto grado Namibia, las “comunidades afectadas por la explotación minera”, no son consideradas como un tema particular en sí; es decir, los “pueblos mineros” existen, pero debido a la dependencia del país entero y su pequeña población a la economía minera, las “comunidades afectadas por la explotación minera” son el país en su totalidad, y las situaciones que se presentan alrededor de las operaciones de explotación minera y que requieren atención, son tratadas caso por caso.

### Cuadro 3.1: Requisitos de Responsabilidad Social – Legislación Minera Sudafricana.

El “Acta de Desarrollo de Recursos de Minería y Petróleo” del año 2002, de Sudáfrica, reconoce la necesidad del gobierno de “promover el desarrollo local y rural y el mejoramiento social de las comunidades afectadas por la minería”. Un objetivo es “asegurar que los grupos de interés con derechos de extracción y producción minera, contribuyan al desarrollo socio-económico de las áreas en las que están operando”.

El Acta determinó unos Estatutos Mineros para el fortalecimiento socio económico de amplia base dentro del sector minero. Estos aspiran a:

- Reparar las consecuencias de la discriminación previa o actual sobre la base de raza, sexo, o cualquier otra incapacidad de personas históricamente desfavorecidas, en las industrias de minería y petróleo, las industrias relacionadas, y en la cadena de valor de dichas industrias.
- Transformar a la industria para que permita y proporcione mayor participación en la propiedad; mayor control en la gestión o participación; participación en los procesos de adquisición y desarrollo de destrezas técnicas y administrativas con las poblaciones sudafricanas históricamente menos favorecidas; y el desarrollo socioeconómico integrado de las comunidades anfitrionas, de comunidades que proporcionan mano de obra, y de poblaciones en riesgo de disminución poblacional y abandono como consecuencia de las actividades mineras previas o en curso.

La Sección 4.4 de los Estatutos Mineros hacen referencia a la responsabilidad de todos los grupos de interés, incluyendo al gobierno, de cooperar en la “formulación de Planes de desarrollo integrado para las comunidades donde hay minería así como para las áreas que proporcionan mano de obra...”

El registro de logros de Sudáfrica refleja el progreso en alcanzar los objetivos de los Estatutos con relación al desarrollo de recursos humanos, a la igualdad de oportunidades de empleo, al trato de los trabajadores inmigrantes, a la comunidad minera y el desarrollo rural, a la vivienda y a las condiciones de vida de los empleados, a los procesos de adquisición, a las metas de propiedad y participación en el patrimonio, a los servicios de valor agregado y de procesamiento local de minerales, y a los requisitos de información. En el caso de las comunidades mineras y desarrollo rural, el registro de logros plantea las siguientes preguntas:

- ¿Ha cooperado la empresa en la formulación de los planes de desarrollo integrados, y está la compañía cooperando con el gobierno en la puesta en práctica de estos planes en las comunidades donde se desarrolla la minería y en los lugares que proporcionan la fuerza laboral?
- ¿Hubo esfuerzo de parte de la empresa para interactuar con la comunidad minera local y con las comunidades que proporcionan la fuerza laboral? (Se exigirá a las empresas seguir un patrón de consulta, demostrar los gastos, y mostrar un plan de trabajo).

Estos planes sociales y laborales son el instrumento legal que el gobierno usa para asegurar que quienes realizan actividades mineras, colaboren con el desarrollo socioeconómico tanto en las áreas en las que están operando como en las áreas que les proporcionan la fuerza laboral. Deben hacer enfoques explícitos en lo referente al desarrollo de recursos humanos (el desarrollo de habilidades y destrezas del personal, que incluyan el reclutamiento y capacitación, progreso en la carrera laboral y alcanzar las metas de equidad en el empleo) y desarrollo económico local (desarrollo empresarial y de infraestructura, condiciones de vida y vivienda del personal, y progresos en los procesos de adquisición). Los planes deben ser acordes con el plan de desarrollo integrado del municipio distrital donde la mina está ubicada y de las áreas que proporcionan la fuerza laboral, así como con la gestión de la reducción y cierre de las operaciones mineras y reducción del personal y sus impactos en los individuos, comunidades, y economías locales y regionales. La compañía también debe demostrar los recursos financieros comprometidos para la implementación dichos planes.



Dentro de la región de África del Sur, un tema de gran preocupación política, social y económica, es el cierre de minas en donde se han agotado las reservas o donde la operación ha llegado a ser poco rentable. Virtualmente todos los países de la región están luchando con situaciones ocasionadas por el cierre de minas y con las situaciones que se presentan como consecuencia de estos cierres, las mismas que no fueron previstas y para las cuales no se planificaron o prepararon adecuadamente medidas de mitigación. En muchos casos, municipios enteros han crecido alrededor de minas muy antiguas y su futuro pende de un hilo.

Los gobiernos nacionales están abocados a mantener estos centros poblados, su infraestructura así como los servicios sociales, pues no hay una alternativa práctica. En algunos casos, estas comunidades se están sosteniendo con subsidios directos del gobierno (por ejemplo, la faja cuprífera en Zambia) o con impuestos adicionales a operaciones de explotación minera deficientes o con una rentabilidad marginal (por ejemplo, Wankie en Zimbabwe). En unos pocos casos, los gobiernos han invertido en establecer actividades comerciales e industriales alternativas que tienen el potencial de ser económicamente independientes (por ejemplo, en Selebi Phikwe, Botswana, y en la ciudad de Tsumeb, Namibia) y también han convertido pueblos mineros en municipios independientes lo que ha permitido establecer un marco legal y administrativo favorable a la promoción de empresas de servicios e industrias ajenas al negocio minero.

El gobierno de Zimbabwe ha señalado su intención de reducir al mínimo los riesgos de cierres de minas adicionales e incluso han tomado medidas para promover la reapertura de operaciones que estaban en suspensión o que estaban cerradas, mediante incentivos fiscales y subsidios, respectivamente. El gobierno de Namibia ha logrado cambiar la situación, mediante operaciones conjuntas entre el estado y la empresa privada lo que ha permitido reiniciar algunas operaciones mineras. Incluso en Sudáfrica, donde se han introducido normas para la planificación y prevención del cierre de operaciones y pérdida de empleos, (tanto en el campo social como laboral), el gobierno y el sindicato nacional de mineros acordaron recientemente poner nuevamente en funcionamiento un comité especial (Comité de Asociaciones del Sector Minero) para desarrollar medidas de corto y largo plazo que se encarguen del manejo de las pérdidas de puestos de trabajo en la industria minera. En Rietspruit, Sudáfrica, la empresa minera ha trabajado con la comunidad local y con una ONG local, en un proceso de colaboración para ayudar a la comunidad a prepararse para el cierre de sus operaciones (véase el Cuadro 3.2).

Es en parte, la respuesta a la dinámica cambiante de las actividades de extracción y a la madurez de gran parte del sector minero, que países como Botswana, Namibia, y Zimbabwe han empezado a revisar su propio enfoque para la distribución de los beneficios y los temas relativos al desarrollo comunitario.

### Cuadro 3.2: Rietspruit: Planeamiento para el Desarrollo sostenible del Post Cierre.

Un plan integrado para la independencia económica de la comunidad está ayudando a sus miembros a desarrollar oportunidades económicas alternativas, luego del cierre de operaciones de la empresa minera de Rietspruit en mayo 2002.

El plan fue desarrollado en conjunto entre RMS (parte del Grupo Carbonífero Ingwe, de propiedad de BHP Billiton), el foro de debate para el desarrollo comunitario de Rietspruit y la ONG "Pueblos Sostenibles Africanos" (Sustainable Villages África - SVA). El plan está basado en una evaluación exhaustiva de los recursos locales, las destrezas y capacidades.

El plan prevé dos fases: (a) proyectos de éxito rápido diseñados para asegurar la participación de la comunidad y que ayuden a reducir el impacto de la pérdida inmediata de ingresos a nivel local y (b) varios proyectos a mediano y largo plazo.

Los proyectos de éxito rápido incluyen iniciativas en áreas como huertos caseros, hidroponía, procesamiento de carne, granjas en pequeña escala y manufactura de textiles y canastas. También hay oportunidades de subcontratar a miembros de la comunidad para diversos servicios municipales, como por ejemplo el desatoro de desagües. Estos proyectos recurren a las destrezas existentes dentro de la comunidad, ya sean las destrezas adquiridas en la mina o las originales de la comunidad indígena. Cuando se identifican brechas (por ejemplo en las finanzas, negocios personales o destrezas técnicas), la SVA usa métodos empíricos de enseñanza para transferir las destrezas necesarias a los miembros de comunidad.

Estos proyectos de éxito rápido han alcanzado su objetivo de generar la participación de la comunidad y otorgar medios de sustento. Tienen la probabilidad de ser sostenibles en el largo plazo y proveen gran parte de las destrezas y la experiencia necesaria para proyectos de mayor envergadura, previstos por el Foro para el Desarrollo. Las utilidades de estos proyectos están siendo puestas en un fondo de reserva para la creación de puestos de trabajo y para el desarrollo de proyectos, este fondo está bajo el control de un fideicomiso con representantes de la comunidad, la empresa, los concejos locales, la SVA, y otros grupos de interés.

La última fase del proyecto está ahora en marcha, y cinco proyectos grandes (R1 millón y mas) empezarán tan pronto como el financiamiento haya sido obtenido. Éstos proveerán 200 puestos de trabajo en el sector formal, con ingresos mensuales para la comunidad de aproximadamente R200,000 y con posibilidad de obtener conocimientos más sofisticados en la dirección financiera, la dirección empresarial y la mercadotecnia.

Las lecciones aprendidas incluyen:

- El conocimiento integral de los recursos y habilidades disponibles en la comunidad, significa que las comunidades pueden participar de las iniciativas de desarrollo en lugar de ser receptores pasivos. Estos conocimientos posibilitan el desarrollo sostenible.
- La planificación socioeconómica proactiva, le da un respiro a la comunidad entre el momento del cierre de la mina y la puesta en marcha de actividades económicas alternativas.
- Una respuesta rápida ante situaciones críticas o potencialmente críticas puede impedir que estas situaciones se conviertan en actitudes y prácticas arraigadas en la comunidad.
- Las asociaciones fuertes y con visión de futuro motivan a la comunidad, desarrollan confianza, y aseguran que los proyectos reflejan las preocupaciones de la comunidad, sus aspiraciones y sus capacidades.
- Los proyectos de éxito rápido disminuyen el riesgo de actitudes pasivas y que se presenten estrategias de supervivencia ilegales tales como el robo, los crímenes y la prostitución. También incrementan el conjunto de destrezas de las que otros proyectos más grandes se pueden beneficiar.

**Fuente:** M.Hoadley, D. Limpitlaw y B. Sheehy. "Estudio de Antecedentes y Pautas para Mejorar las Destrezas y Optimizar los Recursos para la Participación y el Desarrollo Sostenible" incluido en el CD-ROM.

## Recursos Generales

### AusAID: Enfoque de Estructura Lógica, 2003

Los Principios de Estructura Lógica constan de un juego de herramientas analíticas que dan soporte al análisis de problemas, a la preparación de una estructura jerárquica lógica de los objetivos del proyecto o actividad, a la identificación de los riesgos y de las principales presunciones, y a la especificación de los instrumentos de supervisión y evaluación. Estos Principios de la Estructura Lógica fueron desarrollados en los años 70, y son usados hoy como ayuda para el planeamiento y como herramienta de dirección por muchos organismos de ayuda al desarrollo, su aplicación es amplia y flexible. Pueden ser usados durante todo el ciclo de dirección de las actividades para identificar y valorizar las actividades que encajan bien dentro del espectro de los programas nacionales, preparando el diseño del proyecto de una manera sistemática y lógica, monitoreando y evaluando el progreso y el rendimiento de un proyecto. Los Principios de Estructura Lógica son empleados mejor a comienzos del ciclo de trabajo, pero las mismas herramientas analíticas pueden ser de ayuda en la evaluación y reestructuración de proyectos en curso que no han sido diseñados usando antes estos Principios de Estructura Lógica. Estos Principios de Estructura Lógica involucran el análisis del problema, el análisis de los grupos de interés, el desarrollar una jerarquía de objetivos y elegir una estrategia de ejecución. Los productos de estos procesos son usados para constituir una matriz, cuyo centro es la Estructura Lógica. La matriz resume cuáles son los objetivos del proyecto y cómo pretenden lograrlos, cuáles son las suposiciones iniciales, y cómo serán monitoreados y evaluados los productos y los resultados. Los Principios de la Estructura Lógica pueden ser usados por directores de proyectos y profesionales del desarrollo comunitario, como un marco de planificación / dirección estratégica adaptable y funcional apropiado para cualquier programa de desarrollo o actividades de campo complejas.

[www.usaid.gov/ausguide/ausguidelines/ausguidelines-1.pdf](http://www.usaid.gov/ausguide/ausguidelines/ausguidelines-1.pdf)

### Burdge, Rabel J. A Guía de Evaluación del Impacto Social para la Comunidad, Ed. Rev. Middleton, WI: Social Ecology Press, 2004

Este guía es una herramienta para profesionales de todo nivel –científicos sociales, funcionarios de organismos, jefes de la comunidad o voluntarios– para realizar evaluaciones de impacto social, eficiente y eficazmente. Es un manual que proporciona al usuario instrucciones paso a paso que pueden ser fácilmente seguidas por personas con un mínimo conocimiento o entrenamiento en ciencias sociales.

[www.dog-eared.com/social ecologypress/](http://www.dog-eared.com/social ecologypress/)

### CARE International: Pautas para el Manejo de Recursos Comunitarios, 2002

Estas pautas aspiran a transferir las experiencias de campo y las lecciones aprendidas por CARE en las iniciativas de desarrollo rurales de Zimbabwe durante los últimos seis años. Han sido desarrollados como una herramienta de referencia práctica para la puesta en funcionamiento del programa de CARE de Manejo de Pequeños Diques y Recursos de la Comunidad. El contenido y los procesos incluidos en estas pautas detallan la teoría y los pasos a seguir necesarios para la puesta en práctica exitosa y la administración eficiente post - proyecto. Estas pautas han sido preparadas como un recurso para ser usado por personal del programa y personal de campo en la implementación del mismo. El documento ha sido diseñado en un contexto específico al programa y debe ser apoyado por manuales complementarios. En especial, debe ser usado en conjunto con el Manual de Entrenamiento de Recursos de la Comunidad de Zimbabwe de CARE.

[www.careinternational.org.uk/resource\\_centre/livelihoods/comm\\_resources\\_management\\_guidelines\\_zimbabwe.pdf](http://www.careinternational.org.uk/resource_centre/livelihoods/comm_resources_management_guidelines_zimbabwe.pdf)

## Foro Consultivo sobre Minería y Medio Ambiente: Pautas de Participación Pública para Grupos de Interés en la Industria Minera, 2002

El Foro Consultivo sobre Minería y Medio Ambiente fue establecido, designándose un equipo de trabajo para coordinar sus actividades. El equipo de trabajo identificó la necesidad de una guía para la participación pública e inició un proceso para desarrollar dichas pautas. Estas pautas fueron elaboradas entre diciembre de 2001 y mayo de 2002, participaron representantes de la industria minera, organizaciones comunitarias, ONG, y trabajadores, quienes las enriquecieron con sus opiniones. Las pautas aspiran a proporcionar orientación a grupos de interés en la industria minera sobre cómo obtener mayor beneficio de la participación pública. En particular, el documento proporciona orientación para diferentes tipos de proyectos acerca de la escala y extensión de la participación pública, que van desde los simples, de corto plazo y bajo costo, hasta los complejos, de largo plazo y costo elevado. Las pautas han sido específicamente diseñadas para ser usadas e implementadas activamente por los diferentes grupos de interés y para ser distribuidas extensamente, incluyendo especialmente a los vecinos de las empresas mineras y a otros grupos de interés.

18

[www.goodpracticemining.org/documents/jon/CMSA-PPGuide.pdf](http://www.goodpracticemining.org/documents/jon/CMSA-PPGuide.pdf)

## CorCom: Mecanismos para la Colaboración entre las ONG y las OPV: La experiencia en desarrollo comunitario (Elaborado por Shirley Buzzard y Anna Kathryn Webb para la Oficina de Cooperación Privada y Voluntaria, Dirección para la Democracia, Conflictos y Asistencia Humanitaria, Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) 2004

Informe académico sobre como actuar de intermediario y viabilizar asociaciones y alianzas estratégicas para el desarrollo entre la empresa privada y organizaciones sin fines de lucro.

[www.corcom.org/Publications/PVO-NGO-Report.pdf](http://www.corcom.org/Publications/PVO-NGO-Report.pdf)

## DFID e IDS: Programa de Medios de Vida Sostenibles, Conexión a Medios de Vida: Herramientas para Medios de Vida Sostenibles, 2002

Una parte de la iniciativa conjunta de Medios de Vida Sostenibles del Departamento para el Desarrollo Internacional (DFID) del Reino Unido, y del Instituto para Estudios del Desarrollo (IDS) de la Universidad de Sussex, llamada Conexión a Medios de Vida, es un recurso basado en Internet, que provee un directorio de herramientas de ayuda a profesionales, que emplean diversos enfoques para el desarrollo de medios de vida sostenibles en las diferentes etapas de un proyecto. Incluye Políticas y Procesos Institucionales (análisis de poder, políticas, e instituciones), Identificación y Diseño de Programas (Análisis de Participación para Agricultura, Métodos de Encuesta Cuantitativos y Cualitativos, Cuestionario de Evaluación del Capital Social, Herramientas de Campo Participativas de la FAO y Análisis de Género), Planeamiento de Nuevos Proyectos (Estructura Lógica, Enfoque de Sistemas de Medios de Vida), Revisión de las Actividades (Productos para propósitos de Supervisión/Revisión), Supervisión y Evaluación (Estructura para el Desarrollo de Grassroots, Mejores Prácticas en la Supervisión Participativa y Evaluación, Herramientas de Supervisión y Evaluación de Medios de Vida), Formas de Trabajo (Guía de campo, Facilitación, Investigación Apreciativa, Guía para el Cuidado de las Asociaciones de Campo) y Ayuda para la Capacitación.

[www.livelihoods.org/info/info\\_toolbox.html](http://www.livelihoods.org/info/info_toolbox.html)

## DFID: Herramientas para el Desarrollo: Manual para Aquellos Involucrados en Actividades de Desarrollo, 2002

Inicialmente dirigido al personal de DFID, este exhaustivo manual de destrezas prácticas, herramientas y técnicas, esta diseñado para ayudar a profesionales del desarrollo a realizar con éxito una amplia gama de actividades de desarrollo e intervención. El manual da orientación paso a paso, explicando la idea detrás de cada herramienta, describiendo y explicando su aplicación en el campo, y proveyendo ejemplos ilustrativos para guiar al profesional en su uso eficaz. Los conocimientos / herramientas son presentados en un orden que refleja el ciclo de vida de la actividad relacionada con iniciativas de desarrollo, desde la identificación y análisis inicial del problema, a través de la puesta en funcionamiento, hasta la evaluación y observación. Las técnicas que cubre son el Análisis de Grupos de Interés; Análisis de la Problemática Situacional; Enfoques; Estructuras Lógicas; Reducción y Prevención de Riesgos; Metodologías de Participación; Trabajo en Equipo; Influir y Negociar; Construcción de Asociaciones; Reducción de Conflictos; Supervisión, Revisión y Evaluación; Conocimientos para Facilitar; y Recursos para Capacitación y Gestión. El manual también analiza la relación entre los enfoques de Medios de Vida Sostenibles y las estrategias de desarrollo a nivel país tales como el Marco de Desarrollo Integral, Documentos para la Estrategia de Reducción de la Pobreza, y las Estrategias Nacionales para el Desarrollo Sostenible, comparando los diversos enfoques.

[www.dfid.gov.uk/pubs/files/toolsfordevelopment.pdf](http://www.dfid.gov.uk/pubs/files/toolsfordevelopment.pdf)

## UNEP y ICMM: Buenas Prácticas Empresariales en la Preparación y Respuesta a Emergencias, 2005

Este informe está enfocado en las áreas de operación y en los preparativos, particularmente con relación a los vecinos, en caso de posibles emergencias. La falta de participación de la población local en el desarrollo de un plan de emergencia fue identificada como una de las importantes brechas en muchos casos, el informe trata este problema. El Capítulo 2 presenta el proceso UNEP de los Diez Pasos para la Concientización y Preparación para Emergencias a Nivel Local (APELL) y otros elementos de un plan de emergencia. Cubre todos los pasos, desde el identificar quién hace qué en una emergencia hasta el entrenamiento y coordinación adecuados con la comunidad local. Siguen una serie de estudios de casos (Capítulo 3) recogidos de la experiencia de la industria, que ilustran algunos de los principios explicados y cómo podrían ser aplicables. Los anexos proveen importante material de referencia.

[www.icmm.com/project.php?rcd=26](http://www.icmm.com/project.php?rcd=26)

## ICMM/DFID/UNEP/UNCTAD: Buenas Prácticas Empresariales para el Desarrollo Sostenible en el Sector Minero Metalúrgico

El sitio Web de Buenas Prácticas Empresariales ha sido desarrollado por el Concejo Internacional de Minería y Metales (ICMM), la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP), y el Ministerio Británico para el Desarrollo Internacional (DFID) y está diseñado para proporcionar acceso a una biblioteca de pautas para las buenas prácticas empresariales, estándares, estudios de casos específicos, legislación y otros materiales relevantes, que son ejemplos globales importantes sobre estos temas. Es un directorio basado en la Web, de recursos actualizados sobre buenas prácticas empresariales, desde herramientas prácticas de campo para los especialistas en evaluaciones de impacto o desarrollo comunitario, hasta documentos de discusión académica y reportes de rondas de trabajo, para gerentes de planeamiento estratégico o responsables del desarrollo sostenible de una compañía minera. En este sitio web se pueden realizar búsquedas mediante el empleo de palabras clave, o por temas, lo que permite encontrar respuestas a problemas o preocupaciones específicas. Ofrece además los títulos y los autores así como enlaces directos a otros recursos relevantes, pero no provee resúmenes o comentarios acerca de la confiabilidad o la utilidad de los mismos.

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

## ICMM: Revisión de Cuestiones de Minería y Pueblos Indígenas, 2005

Mientras la industria, comunidades, gobiernos y otros grupos de interés juegan un papel en asegurar el desarrollo sostenible de las comunidades, el ICMM ha reconocido la necesidad de facilitar un compromiso más significativo entre la industria y los pueblos indígenas. Por consiguiente, en 2004, encargó a Jo Render realizar una evaluación independiente de los asuntos relativos a los pueblos indígenas y las operaciones minero-metalúrgicas.

[www.icmm.com/publications/763IPReport.pdf](http://www.icmm.com/publications/763IPReport.pdf)

## División de Medio Ambiente del IFC: Invertir en las Personas: El desarrollo sostenible de las comunidades mediante la mejora de las prácticas empresariales. Una guía para las empresas acerca de los recursos para el desarrollo comunitario, año 2000

Esta guía aspira a servir como una fuente de recursos para ayudar a los clientes de la Corporación Financiera Internacional (IFC) y a otras empresas, a establecer programas eficaces para el desarrollo comunitario de comunidades ubicadas cerca de sus operaciones o que sean afectadas por estas. La guía detalla principios y métodos, describe buenas prácticas empresariales y orienta a los lectores hacia otros recursos para ayudar a implementar un programa adecuado de desarrollo comunitario. La guía usa ejemplos de sectores que tienen gran impacto local, regional, comunitario y ambiental. Lleva al lector a través de temas tales como los fundamentos comerciales del desarrollo comunitario, define a la comunidad, define las áreas de desarrollo para la comunidad, relacionando las actividades principales de la empresa con el desarrollo comunitario (maximizar el empleo local y la subcontratación local), asociaciones para el desarrollo local (los principios clave, construcción de capacidades y coordinación con grupos de interés), alternativas para la estructuración, participación y desarrollo sostenible de programas. El estudio de caso, "Escondida: Creando las Bases Para la Minería Sostenible", analiza a la compañía minería Escondida en Chile.

[www.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/Content/Publications](http://www.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/Content/Publications)



## División de Medio Ambiente del IFC: Haciendo Mejores Negocios a través de la Consulta Pública Eficaz y su Difusión: Manual de Buenas Prácticas, 1998

La función principal de este manual es el proveer orientación acerca de buenas prácticas empresariales a patrocinadores de proyectos del sector privado, para conducir consultas públicas y divulgar la información obtenida, con el objetivo de desarrollar proyectos no solamente prósperos económicamente, sino también responsables para con la sociedad y el medio ambiente. El manual comienza explicando qué es la consulta pública y por qué es importante divulgar la información obtenida en ella. También incluye las acciones a tomar para llevar a cabo las consultas públicas y principios de gestión para la difusión de información del proyecto así como una serie de notas de orientación para ayudar al lector a través de todo el proceso.

[www.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/Content/Publications](http://www.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/Content/Publications)

20

## Departamento de Medio Ambiente y Desarrollo Social del IFC: Notas sobre Buenas Prácticas: Enfrentando la Problemática Social en los Proyectos del Sector Privado, 2003

Una guía para profesionales, para emprender la evaluación del impacto social de proyectos financiados por la IFC. Esta ha sido escrita por especialistas en desarrollo social del IFC, basada en años de experiencia del sector privado a través distintos sectores de la industria y diversas regiones. Cubre asuntos que van desde la planificación y recolección de datos de línea de base, hasta el análisis de impacto, mitigación y monitoreo del impacto social. La evaluación social es presentada como parte integral del proceso de evaluación ambiental del IFC y como herramienta para la identificación de oportunidades de incrementar los beneficios para el desarrollo social sostenible a gran escala, que van mas allá de las medidas de mitigación tradicionales.

[www.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/Content/Publications](http://www.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/Content/Publications)

Más publicaciones sobre buenas prácticas empresariales pueden ser encontradas en:

[www.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/Content/Publications#Social](http://www.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/Content/Publications#Social)

## IFC: VIH/SIDA Guía de Recursos para el Sector Minero, 2004

Esta guía acerca de la problemática del VIH/SIDA para el sector minero, es un recurso para desarrollar la capacidad de los grupos de interés en comunidades mineras en Sudáfrica. La guía contiene 23 intervenciones que colectivamente forman una respuesta apropiada al lugar de trabajo. En conjunto, conforman un marco que consta de estrategias de gestión, programa de trabajo y acciones de ayuda social, también un esquema para proporcionar una respuesta segura y apropiada al VIH/SIDA, así como una plantilla para la adecuación de la guía a los requerimientos particulares.

[www.ifc.org/ifcext/aids.nsf/Content/Publications](http://www.ifc.org/ifcext/aids.nsf/Content/Publications)

## IFC: Directivas de Operaciones: Políticas de Salvaguarda: Reubicación Involuntaria de la Población

La Directiva de Operaciones OD 4.30 describe las políticas y procedimientos del IFC referentes a la reubicación involuntaria de la población, así como las condiciones que los prestatarios esperan encontrar en operaciones que involucran la reubicación involuntaria de la población. Los componentes de la planificación y el financiamiento de la reubicación de la población, así como los programas de desarrollo comunitario, son una parte esencial de los preparativos para proyectos que involucran reubicación involuntaria de la población. Al momento de la publicación de estas herramientas, el IFC estaba actualizando sus políticas de Salvaguarda, incluyendo la Directiva de Operaciones OD 4.30.

[ifcln1.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/AttachmentsByTitle/pol\\_Resettlement/\\$FILE/OD430\\_InvoluntaryResettlement.pdf](http://ifcln1.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/AttachmentsByTitle/pol_Resettlement/$FILE/OD430_InvoluntaryResettlement.pdf) , ver también [www.ifc.org](http://www.ifc.org)

## IFC: Directivas Operacionales: Políticas de Salvaguarda: Pueblos Indígenas

La Directiva de Operaciones OD 4.20 describe las políticas y procedimientos del IFC para proyectos que afectan a pueblos indígenas. Las políticas están orientadas a asegurar que los pueblos indígenas se beneficien con proyectos de desarrollo, para evitar o mitigar los efectos potencialmente adversos sobre ellos, y las acciones especiales requeridas para los grupos afectados. Al momento de la publicación de estas herramientas, el IFC estaba actualizando sus políticas de Salvaguarda, incluyendo la Directiva de Operaciones OD 4.20.

[ifcln1.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/AttachmentsByTitle/pol\\_IndigPeoples/\\$FILE/OD420\\_IndigenousPeoples.pdf](http://ifcln1.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/AttachmentsByTitle/pol_IndigPeoples/$FILE/OD420_IndigenousPeoples.pdf) ver también [www.ifc.org](http://www.ifc.org)

## Banco Mundial: Políticas Operacionales (OP) 4.10 Pueblos Indígenas y Procedimientos Bancarios (BP) 4.10, Pueblos Indígenas (Julio de 2005)

En todos los proyectos propuestos para obtener financiamiento del Banco Mundial y que afectan a pueblos indígenas, el Banco Mundial exige que el prestatario participe en un proceso de consulta previa, libre e informada. La política y los procedimientos referentes a proyectos del Banco Mundial que afectan a pueblos indígenas son diseñados, entre otras cosas, para asegurar que los pueblos indígenas reciban beneficios sociales y económicos que sean apropiados desde un punto de vista cultural e inclusivos desde el punto de vista de género y de los distintos grupos étnicos.

[web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTSOCIALDEVELOPMENT/EXTINDPEOPLE/O,,menuPK:407808~pagePK:149018~piPK:149093~theSitePK:407802,00.html](http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTSOCIALDEVELOPMENT/EXTINDPEOPLE/O,,menuPK:407808~pagePK:149018~piPK:149093~theSitePK:407802,00.html)

## Banco Mundial: Política Operacional (OP) 4.12, Reubicación involuntaria de la población (abril de 2004), Procedimientos Bancarios (BP) 4.12, Reubicación Involuntaria de la Población (diciembre de 2001)

La experiencia del Banco Mundial indica que la reubicación involuntaria de la población en proyectos de desarrollo, si no es mitigada a menudo aumenta seriamente los riesgos económicos, sociales y ambientales: los sistemas de producción son desmantelados; las personas enfrentan pobreza luego que sus fuentes de ingresos desaparecen; las personas son reubicadas en ambientes donde sus habilidades productivas podrían ser inútiles y la competencia para obtener recursos es mayor; las instituciones comunitarias y las redes sociales previamente establecidas se debilitan o desaparecen; los grupos familiares se dispersan; y la identidad cultural, la autoridad tradicional y el potencial para la ayuda mutua disminuyen o desaparecen. La política del Banco Mundial incluye garantías para abordar y mitigar éstos riesgos de empobrecimiento.

[web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTSOCIALDEVELOPMENT/EXTINVRES/O,,contentMDK:20486717~menuPK:1242266~pagePK:148956~piPK:216618~theSitePK:410235,00.html](http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTSOCIALDEVELOPMENT/EXTINVRES/O,,contentMDK:20486717~menuPK:1242266~pagePK:148956~piPK:216618~theSitePK:410235,00.html)

## OGP y IPIECA: “Preguntas Clave en el Manejo de la Problemática Social en Proyectos de Hidrocarburos”, 2002

Este documento, preparado por la Asociación Internacional de Productores de Petróleo y Gas (OGP) y la Asociación Internacional de Conservación Ambiental de la Industria Petrolera (IPIECA) no es ni un documento de orientación ni una plantilla para la evaluación del impacto social. Provee preguntas típicas acerca del manejo de la problemática social en proyectos de petróleo y gas. Las 10 listas de preguntas suministran una herramienta de ayuda para la planificación frente a la problemática social. Se proporcionan los antecedentes de esta lista de preguntas, que cubren la planificación social y la problemática de gestión durante todas las etapas de la vida de un proyecto, que van desde la entrada al país hasta el desmantelamiento del proyecto. Se incluyen también, materiales de referencia adicionales así como información para el profesional interesado.

[www.ogp.org.uk/pubs/332.pdf](http://www.ogp.org.uk/pubs/332.pdf)

## Medio Ambiente Australia y la UNEP: Serie sobre Empleo de Buenas Prácticas Ambientales en la Minería, 2002

Esta serie de folletos suministran al personal responsable de asuntos ambientales, la información necesaria para alcanzar un buen rendimiento ambiental, minimizar los conflictos con otros usuarios de las tierras, mantener los valores ecológicos en áreas circundantes, y restablecer o aumentar la capacidad de uso de las tierras de las áreas afectada por sus actividades. Cubre la planificación, observación, sistemas de gestión, y aspectos técnicos. Miembros representativos de grupos de interés, reguladores, y estudiosos de temas relativos a la minería y el medio ambiente, encontrarán también que estos folletos son un recurso valioso para mejorar el conocimiento ambiental, el entendimiento de diversos principios y tecnologías, y las habilidades de algunos profesionales líderes para reducir significativamente el nivel de impacto ambiental de la minería. Todos los folletos incluyen casos ilustrados que demuestran la aplicación de una gran variedad de técnicas de buenas prácticas empresariales para abordar diversos problemas ambientales en diferentes tipos de minas, producciones, características geográficas, y ambientales. Los folletos refieren a información adicional y algunos contienen breves guías sobre los pasos a tomar para alcanzar las mejores prácticas posibles sobre el tema en especial. Algunos de los folletos más relevantes son “Lista de Verificación para Minerales Sostenibles”, “Consultas y Participación de la Comunidad”, “Mejores Prácticas Ambientales en la Minería”, “Evaluación del Impacto Ambiental” y “Visión General del Manejo de Buenas Prácticas Ambientales”.

[www.natural-resources.org/minerals/CD/ea\\_overv.htm](http://www.natural-resources.org/minerals/CD/ea_overv.htm)



## IIED: MMSD Taller: Informe acerca del Manejo de la Riqueza Mineral: ¿Cómo puede el sector minero apoyar al desarrollo de economías mineras y contribuir al desarrollo de comunidades sostenibles, especialmente en los países más pobres?, 2001

El objetivo de este Taller de Minería, Minerales y Desarrollo Sostenible (MMSD) (15 al 17 de agosto de 2001) fue facilitar la discusión entre los diversos grupos de interés, acerca de los temas críticos que rodeaban a los aportes del sector minero para el desarrollo económico. Los objetivos fueron entender las distintas perspectivas y problemática relacionadas a como la explotación y el sector minero pueden apoyar el desarrollo de economías mineras, y contribuir al desarrollo de comunidades sostenibles, especialmente en los países más pobres; identificar iniciativas políticas, políticas en curso y opciones existentes, necesidades de investigación, información, y actividades de seguimiento a futuro. Los temas específicos discutidos incluyeron el manejo y la distribución de las utilidades producto de las actividades mineras; la contribución al desarrollo de comunidades sostenibles; participación de la comunidad en la toma de decisiones; roles a desempeñar, construcción de capacidades y fortalecimiento institucional; y el desarrollo de organizaciones comunales. Estos asuntos son discutidos mediante el uso de estudios de casos específicos de varios países alrededor del mundo. El papel de los distintos grupos de interés también se discute explícitamente. Finalmente, un consultor externo proporciona un estudio sobre la administración y la distribución de las utilidades en Papua Nueva Guinea.

[www.iied.org/mmsd/mmsd\\_pdfs/mmw\\_workshop\\_report.pdf](http://www.iied.org/mmsd/mmsd_pdfs/mmw_workshop_report.pdf)

## BPD: Siete módulos de Capacitación para el Manejo de la Problemática Social en las Industrias Extractivas a través del Enfoque de Asociación Tripartita

El Grupo de Recursos Naturales del Business Partners for Development (BPD) desarrolló un sistema exhaustivo de módulos de capacitación prácticos para crear conciencia hacia una estrategia de asociación tripartita para el manejo de temas sociales en la industria extractiva. Los módulos desarrollan la capacidad y habilidades de manejar la compleja tarea de explorar, desarrollar y mantener este nuevo tipo de asociación.

[www.bpd-naturalresources.org/html/tools\\_train.html](http://www.bpd-naturalresources.org/html/tools_train.html)

## BPD: Poniendo a las Asociaciones a trabajar: Alianzas Estratégicas para el Desarrollo entre el Gobierno, el Sector Privado, y la Sociedad Civil (Editada por Michael Warner y Rory Sullivan), 2004

El propósito de este libro es contribuir a la comprensión de las asociaciones —específicamente, las asociaciones tripartitas que combinan a socios provenientes del gobierno, la sociedad civil, y el sector empresarial— y de la manera en la cual estas asociaciones pueden contribuir al desarrollo y disminución de la pobreza. Se centra en el petróleo, gas, e industrias mineras pues estos sectores han sido los principales focos de inversión extranjera directa en países en vías de desarrollo. El material presentado se basa en el programa del BPD que funcionó de 1998 al 2002 y estudió la experiencia de operaciones específicas en recursos naturales alrededor del mundo. Su propósito era determinar como las sociedades que involucraban a empresarios, autoridades del gobierno, y organizaciones de la sociedad civil, podrían ser los medios eficaces para reducir riesgos sociales y promover el desarrollo regional y de las comunidades.

[www.greenleaf-publishing.com/catalogue/partners.htm](http://www.greenleaf-publishing.com/catalogue/partners.htm)

## Rietbergen-McCracken, J. y Deepa Narayan: Participación y Evaluación Social: Herramientas y Técnicas. Washington, DC: IBRD/Banco Mundial, 1998

Este informe esta compuesto por un conjunto de ayudas que presentan información y experiencias en métodos participativos, para apoyar la adopción de enfoques participativos en proyectos y estudios apoyados por el Banco Mundial. Estos materiales proveen de la información básica sobre los diversos métodos y usos, con énfasis en proporcionar una guía práctica y algunos ejemplos. Los módulos presentados tratan los siguientes temas: evaluación social, análisis de grupos de interés, metodologías participativas, supervisión y evaluación participativa. Los módulos incluyen cuatro secciones: una descripción general; un ejemplo de técnicas y herramientas con breves pautas para su uso y ejemplos cortos de sus aplicaciones en el campo; estudios de caso de cuatro o cinco países para demostrar el proceso y las técnicas empleadas, las dificultades y limitaciones encontradas, y los productos e impactos donde se ha aplicado la metodología; finalmente se dan sugerencias para desarrollo de seminarios.

[www-wds.worldbank.org/servlet/WDS\\_IBank\\_Servlet?pcont=details&eid=000009265\\_3980624143608](http://www-wds.worldbank.org/servlet/WDS_IBank_Servlet?pcont=details&eid=000009265_3980624143608)

## Impacto social: Notas de impacto

Social Impact es una empresa de consultoría y entrenamiento gerencial dedicada al incremento de la eficacia para

el desarrollo. Su trabajo consiste en mejorar la capacidad de las organizaciones, para convertirse en agentes más eficaces del cambio social y económico, mediante el empleo de las mejores prácticas empresariales en programas participativos de gestión de programas, y cambios en la organización. Han producido un grupo de notas de impacto para describir y explicar su trabajo, y para proporcionar sugerencias a los profesionales en los campos del desarrollo socioeconómico y manejo de proyectos.

[www.socialimpact.com/resource-center/impact-notes.html](http://www.socialimpact.com/resource-center/impact-notes.html)

## SustainAbility e IFC: Desarrollando Valía – Argumentos Financieros sobre Desarrollo Sostenible en Mercados Emergentes, 2002

Es el primer estudio a gran escala que analiza el desarrollo sostenible en mercados emergentes. La publicación de SustainAbility y el IFC, intenta ayudar a los gerentes de empresas a comprender las oportunidades, riesgos e implicancias de fondo, de las estrategias para el desarrollo sostenible. Incluye el análisis de mas de 240 casos de empresas en África, Asia, Latinoamérica, Europa del Este y Europa Central, ejemplos de ventas mayores, ejemplos de reducción de costos y riesgos mediante un mejor manejo corporativo, las mejoras en el manejo ambiental, y las inversiones en el desarrollo social y económico.

[www.ifc.org/ifcext/sustainability.nsf/Content/DevelopingValue](http://www.ifc.org/ifcext/sustainability.nsf/Content/DevelopingValue)

## USAID: Asociaciones Intersectoriales (Asociaciones para la Obtención de Resultados)

Las asociaciones intersectoriales son el proceso de creación de iniciativas conjuntas entre diversas organizaciones y que abarcan dos o tres sectores. Esta estrategia genera soluciones adecuadas a los desafíos del desarrollo sostenible, combinando los intereses y recursos de diversos agentes entre empresas, gobierno y sociedad civil. Esta guía para las Asociaciones Intersectoriales (ISP) de la Agencia de los EE.UU para el Desarrollo Internacional, (USAID), da una introducción a las ISP, destaca qué forma toman, qué función satisfacen y su valor como estrategia del desarrollo. Da ejemplos ilustrados de ISP en acción, demostrando las ventajas y los desafíos para los usuarios al emplear ISP en diversos contextos del desarrollo.

[www.usaid.gov/pubs/isp/](http://www.usaid.gov/pubs/isp/)

## Principios voluntarios en seguridad y derechos humanos

Los participantes de esta iniciativa reconocen la importancia de la promoción y la protección de derechos humanos en todo el mundo y del papel constructivo que juegan las empresas, la sociedad civil –incluyendo las ONG, los trabajadores y los sindicatos– en alcanzar estas metas. Con este diálogo, los participantes han desarrollado un sistema de principios voluntarios para guiar a las empresas a mantener la seguridad de sus operaciones dentro de una estructura de funcionamiento que garantice el respeto por los derechos humanos y las libertades fundamentales. Considerando estas metas, los participantes convienen en la importancia de continuar este diálogo y de seguir desarrollando estos principios, para asegurar su continuidad y eficacia.

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

## Banco Mundial: El Desarrollo Impulsado por la Comunidad: Principios Clave para el Diseño y la Puesta en Marcha de Programas de Desarrollo Impulsados por la Comunidad

¿Se puede apoyar a gran escala el desarrollo impulsado por la comunidad (CDD) de modo que muchas comunidades puedan simultáneamente influir en las decisiones de inversión? El Banco Mundial ha identificado 10 principios para dirigir la formulación de las políticas y el diseño de programas, y para potencializar la eficacia y el desarrollo sostenible de los CDDs. Estos principios son enumerados y discutidos detalladamente a partir de un análisis a gran escala de programas que han recibido evaluaciones positivas, así como de una serie de consultas entre el Banco Mundial y los principales actores.

[Inweb18.worldbank.org/ESSD/sdvext.nsf/09ByDocName/ProjectPreparationImplementation](http://Inweb18.worldbank.org/ESSD/sdvext.nsf/09ByDocName/ProjectPreparationImplementation)

## Banco Mundial: “Incorporando las Preocupaciones Sociales a la Toma de Decisiones del Sector Privado: Una revisión de las Prácticas Corporativas en los Sectores de Minería, Petróleo y Gas” (Elaborada por Aidan Davy y Kathryn McPhail. 1998. Documentos de Discusión. Washington, DC.), 1998

Este documento contiene dos informes individuales pero muy vinculados, que se ocupan de la responsabilidad social de las corporaciones. El primero explora los factores críticos para el éxito, en apoyo de la integración

de la problemática social en el planeamiento y la puesta en marcha de proyectos con financiamiento privado, para la explotación minera, petrolífera y del gas. El foco primario está en las corporaciones y presenta a las organizaciones de apoyo, una serie de recomendaciones para el manejo de los temas sociales ligados a sus actividades. El segundo revisa las prácticas corporativas con respecto al impacto social y ambiental, y hace recomendaciones específicas para su integración. La publicación se dirige tanto a los responsables estratégicos (dentro de las corporaciones, gobiernos, y ONG) como a aquellos que tienen la responsabilidad directa de manejar los temas sociales al interior de los proyectos.

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

### Banco Mundial: Manual de Recursos de Participación, 1996

Es un recurso clave esencial para los especialistas en desarrollo comunitario, que brinda tanto una amplia descripción del rol de las técnicas participativas y enfoques a través del ciclo de un proyecto, como explicaciones detalladas de cómo y dónde esas técnicas han sido aplicadas con éxito en la práctica, con estudios ilustrativos de casos extensos y un glosario de herramientas y métodos.

[www.worldbank.org/wbi/sourcebook/sbpdf.htm](http://www.worldbank.org/wbi/sourcebook/sbpdf.htm)

### Banco Mundial: Manual de Recursos para el Análisis Social: Incorporando la Dimensión Social en las Operaciones del Banco Mundial, 2003

Este manual presenta un marco conceptual para el análisis social y describe como equipos de trabajo pueden incorporar sus principios al diseño, implementación, monitoreo y evaluación de proyectos. No es una declaración de políticas y no prescribe ningún requisito obligatorio. En cambio, proporciona dirección sobre buenas prácticas para mejorar la calidad y el impacto del análisis social, aprovechándolo para examinar las oportunidades sociales, la problemática y los impactos probables de operaciones apoyadas por el Banco, basado en las lecciones aprendidas durante 1997-2002. El manual describe un enfoque sistemático que aplica el análisis social a la reducción de la pobreza, centrándose en la equidad y el desarrollo social sostenible, para mejorar los resultados en este campo. Describe un enfoque abierto y práctico en términos del desarrollo social. Explica las buenas prácticas aplicadas al análisis social en operaciones apoyadas por el Banco. Aborda temas sociales mediante el uso de evaluaciones sociales para diseño de proyectos y a través de especialistas en desarrollo social para la preparación y evaluación de proyectos. No son políticas operacionales y no enumera requerimientos mínimos para proyectos apoyados por el Banco.

[www.worldbank.org/socialanalysis/sourcebook/](http://www.worldbank.org/socialanalysis/sourcebook/)

### Banco Mundial: Talleres y Conferencias sobre Minería y Desarrollo Comunitario, el Desarrollo Sostenible en la Minería y las Mujeres en la Minería

Los resultados de la conferencia de 1997 en Quito sobre minería y comunidad son puestos a disposición por la División de Petróleo, Gas y Minería del Banco Mundial. También están disponibles los resultados de las siguientes conferencias realizadas en Madang, Nueva Guinea: Conferencia sobre la Minería y la Comunidad (1998), Minería y Desarrollo Sostenible (2002) y Mujeres en la Minería (2003 y 2005). Ésta información puede ser obtenida del Departamento de Minería de Papua Nueva Guinea o de la División de Petróleo, Gas y Minería del Banco Mundial.

[www.worldbank.org/mining](http://www.worldbank.org/mining)

## RECURSOS ASOCIADOS CON HERRAMIENTAS ESPECÍFICAS

### IDENTIFICACION Y ANALISIS DE GRUPOS DE INTERÉS

#### IIED y WBCSD: “Abriendo Brecha, Minería, Minerales y desarrollo sustentable”, 2002

MMSD fue un proyecto independiente de investigación y consulta con una duración de dos años, que buscaba entender como la explotación minera y el sector de los minerales pueden contribuir a la transición global hacia el desarrollo sostenible. MMSD fue un proyecto del Instituto Internacional de Medio Ambiente y Desarrollo (IIED) comisionados por el Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sostenible. Este sitio Web contiene abundante información recopilada en el curso del proyecto.

[www.iied.org/mmsd/](http://www.iied.org/mmsd/)

Para información acerca de la participación de los grupos de interés, vea el Documento de Trabajo preparado por el área Australiana del proyecto, “Desarrollando Nuevos Enfoques para la Participación de Grupos de Interés en el Sector Minero” (preparado por Lynda Harding y Catherine MacDonald).

[www.icmm.com/library\\_pub\\_detail.php?rcd=90](http://www.icmm.com/library_pub_detail.php?rcd=90)

### DFID: Herramientas para el Desarrollo: Manual para Aquellos Involucrados en Actividades de Desarrollo, 2002

El manual de DFID proporciona material útil con relación al análisis de los grupos de interés (en la sección 2), problemas y análisis situacional (en la sección 3), influenciar y negociar (en la sección 9) y desarrollo de asociaciones (en la sección 10).

[www.dfid.gov.uk/pubs/files/toolsfordevelopment.pdf](http://www.dfid.gov.uk/pubs/files/toolsfordevelopment.pdf)

### Sartorius, R. Impacto social: Manuales del Capacitación – Administrando los ciclos de un proyecto

Este conjunto de notas de los participantes de este taller, se basa en el Curso de Aprendizaje del Alto Impacto Social en los Ciclos de Manejo de Proyectos, realizado para los millares de encargados de desarrollo de proyectos alrededor del mundo. Las notas sintetizan las mejores prácticas a nivel mundial para la gerencia de programas y ofrecen dirección práctica sobre cómo mejorar el funcionamiento en cada etapa del ciclo de un proyecto. Las secciones iniciales proporcionan una descripción de los ciclos de un proyecto, sugerencias prácticas para el análisis de los grupos de interés y una descripción de los diferentes enfoques de los problemas y necesidades de evaluación. La sección que se ocupa del diseño de proyectos, presenta los conceptos básicos para alcanzar los objetivos del proyecto, indicadores prácticos del funcionamiento del mismo, incluyendo indicadores de participación y análisis de riesgo. La sección sobre la puesta en marcha del proyecto, incluye los pasos para desarrollar planes operacionales realistas, incluyendo cómo evitar problemas comunes en estimar los plazos y presupuesto del proyecto. Las secciones adicionales proporcionan sugerencias prácticas para la supervisión y evaluación, diferencias de planeamiento entre proyectos y programas, la gestión para alcanzar el desarrollo sostenible y la formación de equipos de trabajo. La guía incluye una bibliografía de recursos prácticos.

[www.socialimpact.com/resource-center/training-manuals.html](http://www.socialimpact.com/resource-center/training-manuals.html)

### Banco Mundial: Manual de Participación, 1996

El capítulo 3 da indicadores prácticos y una guía detallada para el planeamiento participativo y la toma de decisiones, incluyendo diversos enfoques para identificar e involucrar a los grupos de interés (tales como gobierno y grupos directa e indirectamente afectados) y para el uso de métodos de participación en la consulta y compromiso con los grupos de interés. El capítulo 4 proporciona indicadores prácticos para permitir la participación de la población en estado de pobreza.

[www.worldbank.org/wbi/sourcebook/sbpdf.htm](http://www.worldbank.org/wbi/sourcebook/sbpdf.htm)

### División Ambiental IFC: Invirtiendo en Personas: Desarrollo Sostenible de las Comunidades Mediante la Mejora de las Prácticas Empresariales. Una Guía para Empresas, sobre el Desarrollo Comunitario, 2000

La Sección 2, Definiciones de Comunidad, estudia la necesidad de una compañía de definir y conocer en todos sus aspectos a la comunidad donde planea operar, para determinar los impactos que tendrá su operación y a quienes afectará. Analiza las fuentes de información y técnicas, identificando a los grupos de interés, realizando el estudio de impacto social, equilibrando los intereses locales, regionales, nacionales, e internacionales, y la necesidad de identificación e inclusión en los programas de desarrollo comunitario a los grupos vulnerables. Define a los grupos de interés y proporciona una guía para su identificación y los procesos importantes en la construcción de un mapa social del área, a través de estudios de línea de base, formando los cimientos para la evaluación de impacto social y ambiental.

[www.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/Content/Publications](http://www.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/Content/Publications)

## IFC: Notas acerca de Buenas Practicas: Haciendo Mejores Negocios a través de la Consulta Pública Eficaz y su Difusión, 1998

Contiene guías sobre como identificar a los grupos de interés y sobre las 11 medidas que se requieren para realizar una consulta pública efectiva, incluyendo la identificación y el trabajo con el gobierno y las ONG.

[www.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/Content/Publications](http://www.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/Content/Publications)

## ANALISIS INSTITUCIONAL

### Instituto Internacional de Reconstrucción Rural (IIRR): Métodos Participativos en el Manejo de Recursos Costeros Comunitarios (CBCRM), 1998

Este manual es una recopilación de varias herramientas y métodos desarrollados en el curso de Manejo de Recursos Costeros Comunitarios, empleados eficientemente por expertos de campo en Filipinas, Indonesia, India y otros países asiáticos. La sección principal del manual describe paso a paso los diversos métodos, probados en el campo por los autores y sus organizaciones. Se utilizó una descripción para la mayor parte de los asuntos para incluir; definición, propósito, materiales, enfoque sugerido, productos, fortalezas, debilidades, y variaciones. El manual esta diseñado para ser usado por personas que trabajan directamente con comunidades costeras, para ayudarlos a consolidar su capacidad de manejo, protección y desarrollo de sus recursos locales.

[www.iirr.org/publicationbdate.htm](http://www.iirr.org/publicationbdate.htm)

## IMPACTO SOCIAL Y EVALUACIÓN DE OPORTUNIDADES

Departamento de Desarrollo Ambiental y Social del IFC: Notas de Buenas Practicas Empresariales: Abordando la Dimensión Social de los Proyectos del Sector Privado, 2003

Ésta es una guía clave para los encargados de implementar los estándares del IFC y sus enfoques para la evaluación del impacto social. Las secciones 1-4 ayudan al usuario a entender que valor se puede agregar a su proyecto, emprendiendo una evaluación de los impactos y problemática socioeconómica. Las secciones 1 y 2 definen la evaluación social y discuten los estándares y enfoque del IFC sobre el tema. Las secciones 3 y 4 explican la importancia de la evaluación socioeconómica e identifican los tipos de proyectos para los cuales esta evaluación es considerada un componente necesario. Las secciones 5-7 discuten los principales componentes de la evaluación de impacto social y los procesos para establecer los alcances y la línea de base social. La sección 8 trata sobre el análisis del impacto social y la reducción de impactos adversos. Las secciones 9-11 discuten la identificación de las oportunidades de desarrollo sostenible, preparando el componente social del Plan de Acción Ambiental y Social, así como la supervisión del mismo.

[www.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/Content/Publications](http://www.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/Content/Publications)

### IAIA: Base de Datos

Es una base de datos de evaluaciones de impacto social basada en Internet, elaborada por el Instituto Internacional de Evaluación de Impacto Ambiental (IAIA) dirigida a los que realizan evaluaciones de impacto social, contiene información bibliográfica.

[www.iaia.org/Non\\_Members/SIA%20Database/SIA\\_interface.asp](http://www.iaia.org/Non_Members/SIA%20Database/SIA_interface.asp)

### IPIECA: Guía para Evaluación de Impacto Social en las Industrias del Petróleo y Gas, 2004

Una guía basada en dichas industrias útil aun cuando no esta enfocada en la actividad minero-metalúrgica.

[www.ipieca.org/downloads/social/SIA\\_Document\\_Final.pdf](http://www.ipieca.org/downloads/social/SIA_Document_Final.pdf)

### CARE International: Guías de Manejo de Recursos de la Comunidad, 2002

El capítulo 3 proporciona guías para la realización de evaluaciones preliminares, preparación de estudios de factibilidad, conducción de estudios de factibilidad técnica y económica, realización de estudios sociales de

factibilidad y para la selección final de las áreas de explotación.

[www.careinternational.org.uk/resource\\_centre/livelihoods/comm\\_resources\\_management\\_guidelines\\_zimbabwe.pdf](http://www.careinternational.org.uk/resource_centre/livelihoods/comm_resources_management_guidelines_zimbabwe.pdf)

### DFID: Hojas Guía para Medios de Vida Sostenibles, 1999

La sección 2 proporciona un marco esquemático para ayudar a los usuarios a entender y analizar los medios de vida de la población de menores recursos. Es también útil en la determinación de la eficacia de esfuerzos existentes para reducir la pobreza. Las notas resaltan que, como toda estructura, es una simplificación, y que la completa variedad y diversidad de medios de sustento se pueden entender solamente a través de un análisis cualitativo y participativo a nivel local.

[www.livelihoods.org/info/guidance\\_sheets\\_pdfs/section1.pdf](http://www.livelihoods.org/info/guidance_sheets_pdfs/section1.pdf)

### IFC: Notas de Buenas Practicas Empresariales: Haciendo Mejores Negocios Mediante la Consulta Pública Efectiva y su Difusión, 1998

Contiene guías para identificar a los grupos de interés y guías acerca de las 11 acciones requeridas para la consulta eficaz, incluyendo la identificación y el trabajo con el gobierno y ONG.

[www.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/Content/Publications](http://www.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/Content/Publications)

### UNEP División de Industria Tecnológica y Economía: EIA Manual de Recursos de Capacitación (2da Edición): Tema 13: Evaluación de Impacto Social, 2002

Este manual es una herramienta para capacitadores, diseñada para asistirles en la preparación y dictado de cursos de aprendizaje, que permiten la comprensión y capacitación básica en el uso de la Evaluación de Impacto Ambiental (EIA). El manual está diseñado para ayudar a los instructores a identificar las prioridades locales y necesidades de evaluación de impacto ambiental, y para crear cursos de aprendizaje personalizados para satisfacer estas necesidades. El objetivo de la sección 13 del manual es ayudar al lector a comprender el papel y alcance de la Evaluación de Impacto Social (EIS) en relación al proceso de la EIA; los tipos de impactos sociales que pueden resultar de proyectos de desarrollo; y los principios, procedimientos, y métodos que se utilizan para determinar y reducir el impacto social. También se proporcionan temas de discusión, actividades de grupo, herramientas y métodos de la EIS útiles para la evaluación de las necesidades locales del proyecto.

[www.iaia.org/Non\\_Members/EIA/contents.asp](http://www.iaia.org/Non_Members/EIA/contents.asp)

### Banco Mundial: Manual de Análisis Social: Incorporando las Dimensiones Sociales a las Operaciones del Banco Mundial, 2003

Un marco conceptual para el análisis social que describe cómo los equipos de trabajo pueden incorporar dichos principios al diseño, puesta en marcha, supervisión y evaluación del proyecto. No es una declaración de políticas y no prescribe ningún requisito obligatorio. En cambio, proporciona dirección sobre buenas prácticas para mejorar la calidad y el impacto del análisis social aprovechándolo para examinar las oportunidades sociales, la problemática y los impactos probables de operaciones apoyadas por el Banco, basado en las lecciones aprendidas en el periodo 1997-2002. Describe un acercamiento sistemático que pone el análisis social al servicio de la reducción de la pobreza, centrándose directamente en la equidad y sostenibilidad social para mejorar los resultados del desarrollo social. Describe un enfoque abierto y practico en términos de resultados de desarrollo social.

[www.worldbank.org/socialanalysis/sourcebook/](http://www.worldbank.org/socialanalysis/sourcebook/)

## EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

### DFID: Herramientas para el Desarrollo: Manual para Aquellos Involucrados en Actividades de Desarrollo, 2002

El manual de la DFID proporciona material útil con respecto al trabajo en equipo (en la sección 8), la construcción de asociaciones (en la sección 10) y habilidades para el proceso de facilitación (en el anexo 1), y de capacitación y gerencia de recursos (en el anexo 2).

[www.dfid.gov.uk/pubs/files/toolsfordevelopment.pdf](http://www.dfid.gov.uk/pubs/files/toolsfordevelopment.pdf)



## MATRIZ DE CONSULTA

### CARE International: Pautas para la Gerencia de Recursos de la Comunidad, 2002

La sección 4 incluye una guía de cómo involucrar a la comunidad en el programa, identificando prioridades y planes de la comunidad, estableciendo un comité consultivo técnico local, desarrollando estructuras de manejo y seleccionando comités y movilizadores de la comunidad.

[www.careinternational.org.uk/resource\\_centre/livelihoods/comm\\_resources\\_management\\_guidelines\\_zimbabwe.pdf](http://www.careinternational.org.uk/resource_centre/livelihoods/comm_resources_management_guidelines_zimbabwe.pdf)

### Foro Consultivo de Minería y Medio Ambiente: Guía de Participación Pública para los Grupos de Interés en la Industria Minera, 2002

28

Este documento apunta a proporcionar dirección a los grupos de interés en la industria minera sobre cómo obtener la mayor ventaja de la participación pública. Particularmente, proporciona una guía sobre el grado de participación pública para diversos tipos de proyectos, desde los procesos de corta duración, simples y económicos hasta los procesos de larga duración, complejos y onerosos. Las guías han sido diseñadas para que sean utilizadas por grupos de interés, puestas en ejecución activamente y distribuidas extensamente incluyendo a los vecinos de las compañías mineras y otros grupos de interés. Las pautas definen a los grupos de interés, el entorno, y el proceso de evaluación de impacto; discute las ventajas de la participación pública para las compañías mineras, los grupos de interés, y el desarrollo sostenible; y aborda también la definición, niveles y objetivos de la participación pública.

[www.goodpracticemining.org/documents/jon/CMSA-PPGuide.pdf](http://www.goodpracticemining.org/documents/jon/CMSA-PPGuide.pdf)

## EVALUACIÓN DE ASOCIACIONES/PLANEAMIENTO PARTICIPATIVO

### Métodos Para la Participación Comunitaria: Una Guía Completa Para Profesionales (Preparado por Kumar, Somesh), 2002

Kumar proporciona una discusión extensa y ejemplos basados en la India, sobre una amplia gama de herramientas y métodos. Un manual muy útil para cualquier persona que desea aprender más sobre métodos de participación. (Disponible a través del Intermediate Technology Development Group Publishing, Reino Unido)

[www.itdgpublishing.org.uk](http://www.itdgpublishing.org.uk)

### La Secretaria Nacional del Medio Ambiente, Kenya; Universidad de Clark, EE.UU.; Universidad Egerton, Kenya; y el Centro para el Desarrollo Internacional y Medio Ambiente del Instituto Mundial para los Recursos: Manual de Evaluación de Participación Rural, 1994

La Evaluación Rural Participativa (PRA) es un método para sistematizar una vieja estrategia para el desarrollo rural: la participación de la comunidad. Esta guía presenta las etapas en el trabajo de campo de la metodología del método PRA incluyendo el acopio de información, la organización y priorización de problemas y oportunidades, la creación de planes de acción comunitaria para el manejo de recursos, y la evaluación y monitoreo. El PRA es una herramienta excelente para identificar y abordar las necesidades de la comunidad, mediante la integración de habilidades tradicionales con el conocimiento técnico externo.

### Implementando la PRA: Un Manual Para Facilitar la Evaluación de Participación Rural. (Elaborado por Elizabeth Oduor-Naoh e Isabella Asamba, Secretaria Nacional del Medio Ambiente, Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, Kenya; Richard Ford y Lori Wichhart, Programa para el Desarrollo Internacional, Universidad de Clark; y Francis Léelo, Universidad de Egerton, Njoro, Kenya), 1992

Este manual es la continuación del manual básico de PRA. Beneficiándose de varias experiencias de PRA, se centra en cómo desarrollar un plan de acción comunitaria (PAC). Ayuda a enfocar la discusión de la comunidad, moviliza a grupos de la comunidad durante la puesta en práctica del PAC, y ayuda a las comunidades a medir su progreso hacia la realización de objetivos del PAC.



## ESTRUCTURAS LÓGICAS

### AusAID: Enfoque de Estructura Lógica, 2003

El Enfoque de Estructura Lógica puede ser usado por administradores de proyectos y personas encargadas de programas de desarrollo comunitario, como un marco estratégico adaptable y altamente funcional de planeamiento y manejo, para cualquier programa, actividad o trabajo de campo sobre desarrollo comunitario.  
[www.usaid.gov/australia/ausguide/ausguidelines/ausguidelines-1.pdf](http://www.usaid.gov/australia/ausguide/ausguidelines/ausguidelines-1.pdf)

### Impacto Social: Notas de Impacto

[www.socialimpact.com/resource-center/impact-notes.html](http://www.socialimpact.com/resource-center/impact-notes.html)

## MANEJO DE CONFLICTOS

### Consortio Para la Investigación de Conflictos, Universidad de Colorado: El Mapeo de Conflictos, 1998

La página web de la Universidad de Colorado contiene información en el mapeo de conflictos, incluyendo enlaces a recursos adicionales.

[www.colorado.edu/conflict/peace/treatment/cmap.htm](http://www.colorado.edu/conflict/peace/treatment/cmap.htm)

### Asociación para la Solución de Conflictos: Solución de Conflictos

La página web de la Asociación para la Solución de Conflictos que contiene abundante información sobre una variedad de temas relativos a la solución de conflictos.

[www.acrnet.org/about/CR-FAQ.htm](http://www.acrnet.org/about/CR-FAQ.htm)

### Mediate.com: Mediación

Mediate.com proporciona una variedad de recursos sobre la solución de conflictos, incluye artículos acerca de la mediación, negociación, solución de disputas y otros temas relevantes.

[www.mediate.com/articles/Mediationfaq.cfm](http://www.mediate.com/articles/Mediationfaq.cfm)

### BPD: Notas Informativas: Prevención y Resolución de Conflictos con las Comunidades y ONG

El Grupo de Recursos Naturales (sectores de petróleo, gas y minería) del programa de investigación de Business Partner for Development del Banco Mundial, produjo ejemplos prácticos, basados en proyectos piloto alrededor del mundo, sobre cómo las asociaciones tripartitas que involucran a empresas, autoridades del gobierno y organizaciones de la sociedad civil, pueden ser una forma más efectiva para reducir los riesgos sociales y promover el desarrollo comunitario. Trabajando en diferentes países y en diferentes etapas del desarrollo de proyectos, el desempeño de estas asociaciones tripartitas fue evaluado sistemáticamente en términos tanto del beneficio comercial como del impacto en el desarrollo.

[www.bpd-naturalresources.org/media/pdf/bn/Bnote6final.pdf](http://www.bpd-naturalresources.org/media/pdf/bn/Bnote6final.pdf)

### Alerta Internacional: Prácticas Comerciales Sensibles a los Conflictos: Guía para Industrias Extractivas, 2005

Una guía sobre cómo hacer negocios en sociedades con alto riesgo de conflicto, orientada a los gerentes de campo que trabajan a través de una amplia gama de actividades económicas, así como al personal administrativo encargado del análisis de riesgo político, seguridad, relaciones exteriores y evaluación del desempeño social. Proporciona información para comprender los riesgos de conflicto, a través de una serie de documentos prácticos.

[www.international-alert.org/publications/28.php](http://www.international-alert.org/publications/28.php)

# ANEXO 1 COMPONENTES CLAVE DE LA POLÍTICA MINERA Y MARCO REGULATORIO

30

Este documento describe los principales componentes de las políticas y leyes requeridas para administrar y regular al sector minero.

Se presentan más de 30 componentes fundamentales de las políticas mineras y 40 componentes fundamentales de las leyes mineras. También se incorporan más de 15 componentes fundamentales para la administración general de la ley, incluyendo referencias a otras piezas esenciales de legislación y regulaciones. Reconociendo que cada componente es sí mismo una medida compuesta, fueron utilizados en total más de 100 elementos para evaluar los instrumentos de los cinco países que comprendió el estudio (Botswana, Namibia, Sudáfrica, Tanzania, y Zimbabwe).

Algunos componentes son considerados “muy importantes”, según lo indicado en **negritas (P1b)**. Esto aborda la necesidad de distinguir las tendencias importantes dentro de los instrumentos que específicamente proporcionan dirección en el desarrollo sostenible.

## DESCRIPCIONES DE LOS COMPONENTES: POLÍTICA MINERA

### P1 GOBIERNO

Código	Componente	Descripción
P1a	Principios guía	<ul style="list-style-type: none"> <li>La política minera cumple con la constitución, en tanto que la política en sí, detalla el propósito del gobierno, y las leyes y regulaciones son vistas como instrumentos de orientación</li> <li>Los principios políticos pueden incluir el desarrollo sostenible, reducción de la pobreza, y autodeterminación. Por cada principio guía se debe establecer un sistema por el cual este confluye con los objetivos generales</li> </ul>
P1b	Propiedad de los recursos minerales	La función del Estado como propietario de los recursos minerales, el papel de los minerales en los intereses nacionales y las condiciones para la asignación temporal de derechos mineros a individuos y corporaciones para estimular la inversión y el desarrollo
P1c	Resumen de la contribución económica de la industria	El papel del sector minero en la macroeconomía, sus contribuciones actuales y las expectativas a futuro
P1d	El papel regulador del Estado	El papel regulador del Estado en la industria minera
P1e	Definición de los objetivos económicos, ambientales, y sociales en la economía regional y local, incluyendo los acuerdos entre las empresas mineras y la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las expectativas de la sociedad para el desarrollo minero, dirigidas por los principios del desarrollo sostenible mediante el empleo de los objetivos económicos, ambientales y sociales</li> <li>Se debe tomar en cuenta el impacto a nivel local, regional y nacional; y marcos consultivos mediante los cuales las comunidades afectadas participan en el planeamiento, ejecución y manejo de programas de manejo de impactos y programas de beneficios relacionados a la minería</li> </ul>
P1f	Objetivos de la política	Qué trata de alcanzar la política con respecto al desarrollo de estrategias de corto, mediano y largo plazo dentro de un marco integral
P1g	Minería artesanal y de pequeña escala	<ul style="list-style-type: none"> <li>Políticas de Salvaguarda (relativas a temas tales como medio ambiente, trabajo de menores, manejo de materiales peligrosos, salud y seguridad) para mineros artesanales y de pequeña escala, para proteger y aumentar su bienestar así como mecanismos para otorgar derechos mineros a aquellos que tienen establecido tradicionalmente el uso de recursos minerales específicos</li> <li>Políticas y mecanismos para organizar y formalizar al sector, incluyendo medios para promover a los mineros artesanales a conformar pequeñas empresas mineras</li> </ul>

## DESCRIPCIONES DE LOS COMPONENTES: POLÍTICA MINERA

### P1 GOBIERNO continuación

Código	Componente	Descripción
P1h	<p>Acceso al mineral</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Inspección y control</li> <li>● Construcción de capacidades</li> <li>● Catastro minero</li> <li>● Estudios geológicos (promoción del potencial de los recursos)</li> </ul>	<p>El acceso público transparente, no discriminatorio a los recursos mineros, a través del otorgamiento de derechos mineros, sujetos al acatamiento de las leyes y las regulaciones mineras:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Autorizados a regular a la industria minera a través de un cuerpo de inspectores mineros transparente y no discriminatorio</li> <li>● Proveer e implementar programas para mejorar el manejo del sector a través de la construcción de capacidades</li> <li>● Autorizados a otorgar derechos mineros a través de un catastro transparente y no discriminatorio</li> <li>● Proveer el acceso público a datos geológicos para estimular la inversión en el sector a través de la promoción de los recursos minerales potenciales</li> </ul>
P1i	<p>El derecho de interponer recursos, apelaciones administrativas, apelaciones judiciales, resolución de disputas y arbitraje</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Derecho a interponer recursos para resolver disputas mediante procesos administrativos, judiciales, o arbitrajes</li> <li>● Procedimientos para apelaciones administrativas, y los recursos disponibles y definidos dentro de las regulaciones mineras</li> <li>● Procedimientos para apelaciones judiciales y principios generales de ley aplicables claramente definidos</li> <li>● La resolución de disputas incluye la definición de condiciones en contratos y acuerdos, los arreglos amigables mediante la discusión, las cortes de arbitraje, los acuerdos y compromisos.</li> <li>● Cláusulas de arbitraje que definen las cortes nacionales e internacionales competentes así como las reglas para el arbitraje</li> </ul>

## P2 ECONOMICO: CLIMA EMPRESARIAL

Código	Componente	Descripción
P2a	Trato igualitario para inversionistas nacionales y extranjeros	Igual acceso a los recursos minerales tanto para inversionistas locales como extranjeros a través de leyes transparentes y no discriminatorias
P2b	Fomentar desarrollo y exploración	El Estado promueve la exploración y el desarrollo creando un clima de competencia económica a través de la aplicación de las mejores prácticas en políticas regulatorias y fiscales
P2c	Promoción del sector privado, crecimiento económico y creación de empleo	Rol del sector privado en proveer capital de inversión
P2d	Transparencia en el proceso de licencias	Las leyes mineras definen claramente el procedimiento para adquirir derechos mineros y el concepto de preferencia dado a solicitudes de acuerdo al orden en que han sido presentadas
P2e	Régimen legal y fiscal <ul style="list-style-type: none"> <li>● Estabilidad</li> <li>● Competitividad</li> <li>● Eficiencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Apoyo del gobierno a la estabilidad legal y fiscal de términos y condiciones, definidos en el acuerdo minero, por un periodo determinado de tiempo</li> <li>● Reformas legales y fiscales que reflejen los estándares internacionales y hagan al Estado competitivo en atraer inversión del sector privado</li> <li>● Programas y esfuerzos hacia reformas administrativas y fortalecimiento institucional, tendientes a mejorar el manejo del sector. Esto puede incluir fijar plazos para los procedimientos legales con el fin de eliminar demoras innecesarias en funciones administrativas</li> </ul>
P2f	Iniciativa de Transparencia de Industrias Extractivas (EITI) y manejo de utilidades	El Estado patrocina el EITI, un programa auspiciado por el DFID para incrementar la transparencia sobre los pagos de compañías a gobiernos y entidades vinculadas al gobierno, así como la transparencia sobre las utilidades de estos países anfitriones

### P3 MEDIO AMBIENTE: MANEJO

Código	Componente	Descripción
P3a	Evaluación y manejo de riesgos	<p>Políticas que buscan salvaguardar el medioambiente de daños al requerir un Estudio de Impacto Ambiental (EIA) y un Plan de Manejo Ambiental (PMA) para actividades mineras:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● El EIA es un instrumento para identificar y evaluar los impactos potenciales sobre el medioambiental de un determinado proyecto, evaluar alternativas y diseñar las medidas apropiadas de mitigación, manejo y supervisión</li><li>● El PMA es un instrumento que detalla las medidas que deben tomarse durante la implementación y operación de un proyecto para eliminar o compensar impactos adversos al ambiente o reducirlos a niveles aceptables, y las acciones necesarias para implementar dichas medidas</li></ul>
P3b	Salud y seguridad	<p>Políticas que busquen asegurar los estándares de salud y seguridad de los trabajadores y las comunidades impactadas por la actividad minera. Esta política generalmente se refiere a otra política donde se detallan específicamente los objetivos para la industria</p>
P3c	Denuncios mineros	<p>Una política clara sobre denuncios de tierras mineras incluyendo obligaciones y responsabilidades para:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Cierres planificados</li><li>● Cierres intempestivos</li></ul>

## P4 SOCIAL: MINERA Y COMUNIDADES

Código	Componente	Descripción
P4a	Proceso de consulta	<p>Un marco para la consulta de la comunidad en el planeamiento de la mina, desarrollo, operaciones en curso y cierre. Esto incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos consultivos para determinar el impacto socioeconómico de la minería</li> <li>● Procesos consultivos para desarrollar acuerdos voluntarios entre la comunidad y la mina</li> <li>● Estructuras que integran a comunidades en el planeamiento del cierre y del post cierre</li> </ul>
P4b	Reubicación y compensación	<p>Un plan marco de políticas de reubicación y un plan de acción para la reubicación que incluya:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Identificación de poblaciones afectadas</li> <li>● Marco legal</li> <li>● Marco para la compensación</li> <li>● Ayuda para la reubicación</li> <li>● Responsabilidades de organización</li> <li>● Resolución de conflictos</li> <li>● Presupuesto y financiamiento</li> <li>● Implementación (pasos)</li> <li>● Supervisión y evaluación</li> </ul>
P4c	Bienestar de la comunidad	<p>Medidas a favor de las minorías, relacionadas al fortalecimiento de grupos étnicos y/o Pueblos Indígenas menos favorecidos. Políticas para tratar a las comunidades impactadas por la actividad minera, incluyendo una consideración específica de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Género (discriminación e igualdad)</li> <li>● Asuntos familiares (bienestar familiar, prevención y control en el abuso de sustancias, acceso a la educación)</li> <li>● Fortalecimiento de las ONG y otros socios</li> </ul>



## P5 DESARROLLO SOSTENIBLE: IMPLEMENTACIÓN

Código	Componente	Descripción
P5a	Planeamiento del uso de la tierra	Una política integral de planificación para el uso de tierras que considere tanto a la actividad minera como a los usos complementarios. Una declaración de cómo apoyar planes de largo plazo a nivel comunitario y regional donde dicha capacidad pueda ser deficiente
P5b	Plan de cierre de minas	<p>Una política clara sobre la necesidad de planes de cierre de minas previos al desarrollo del proyecto que incluyan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Consideraciones para el reentrenamiento y reinserción de trabajadores después del cierre</li> <li>● Reconversión del lugar de la planta</li> <li>● Sostenibilidad de la comunidad</li> </ul>
P5c	Educación para construcción de capacidades	Compromiso del Estado para construir capacidades dentro de sus instituciones, en los gobiernos regionales y a nivel local.
P5d	Desarrollo empresarial y económico a nivel local y regional	<p>Programas y políticas para promover pequeñas y medianas empresas a nivel local utilizando la minería como una herramienta de crecimiento. La política debe definir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Capacidad de asegurar el desarrollo sostenible a nivel comunitario</li> <li>● Procesos efectivos de resolución de disputas para las comunidades.</li> <li>● Política de salvaguardas sociales para grupos vulnerables.</li> <li>● Marcos para el desarrollo económico local</li> </ul>
P5e	Roles de la sociedad civil, comunidades, gobierno y empresas	Roles del Estado, gobiernos regionales, comunidades, ONG y empresas en la definición, implementación y supervisión de programas de desarrollo sostenible. Debe ser incluida una declaración clara sobre fuentes de financiamiento para obligaciones principales
P5f	<p>Asociaciones para el desarrollo social</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Social</li> <li>● Económico</li> <li>● Ambiental</li> </ul>	Las expectativas del Estado para asociarse y alcanzar metas de desarrollo sostenible. Incluye una estimación de socios potenciales para cada uno de los tres grandes objetivos

Código	Componente	Descripción
P5g	Cooperación Inter-regional <ul style="list-style-type: none"> <li>● Social</li> <li>● Económica</li> <li>● Ambiental</li> </ul>	Como el Estado puede facilitar y apoyar la cooperación interregional en asuntos relativos a la minería. Incluye una consideración de asuntos transfronterizos y acuerdos de cooperación regionales
P5h	Medición de resultados (implementación de políticas)	El rol del Estado en implementar sus políticas, incluye: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Programas clave y plazos de tiempo asociados</li> <li>● Evaluación del rendimiento del programa</li> <li>● Reporte de los programas, a quién y cuándo</li> <li>● Mecanismos de ajuste de los programas</li> </ul>
P5i	VIH/SIDA	Una política para atender a empleados y miembros de la comunidad con problemas o infectados de VIH/ SIDA y estrategias de corto, mediano y largo plazo para contener la propagación de la enfermedad

## DESCRIPCIÓN DE LOS COMPONENTES: LEYES MINERAS Y NORMAS RELACIONADAS

### L1 INTRODUCCIÓN

Código	Componente	Descripción
L1a	Propósito y alcance de la ley	Disposiciones en cuanto a: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Papel de la inversión privada</li> <li>● Definiciones de terminología clave</li> <li>● Alcance de la ley con respecto a las actividades mineras en todas sus fases</li> </ul>
L1b	Objetivos de la ley	Declaraciones claras con respecto a los objetivos de la ley para la regulación del sector
L1c	Propiedad de los recursos minerales	Disposiciones para la propiedad del estado, en la cual la inversión minera por el sector privado proporciona mayores beneficios sociales
L1d	Rol del Estado como regulador	El rol del Estado claramente definido para: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Promover el desarrollo eficiente del sector privado</li> <li>● Disponer que las empresas estatales, si las hay, se sujeten a ley</li> </ul>

## L2 ECONÓMICO

Código	Componente	Descripción
L2a	Seguridad para la inversión	Garantías para el inversionista contra acciones arbitrarias que amenazarían los derechos mineros
L2b	Marco de autorizaciones transparente, claro y no discriminatorio	Declaraciones concernientes al marco de licencias que reflejen el otorgamiento de licencias respetando el orden de presentación, qué derechos se otorgan, a quién y bajo qué obligaciones
L2c	Promoción del sector privado, crecimiento económico y creación de empleo	Confianza en el sector privado para proveer capital de inversión, con expectativas de efectos multiplicadores en la economía y creación de empleo
L2d	Flexibilidad en la oportunidad de la exploración, desarrollo, explotación, plazos y extensiones	El otorgamiento de derechos mineros que permiten a quien lo ostenta determinar la oportunidad de su programa dentro de los límites del derecho minero, el derecho de proceder desde la exploración hasta la explotación conforme a las normas, y la posibilidad de pedir extensiones al derecho minero
L2e	Derechos mineros: tipos de derechos y cancelación de la elegibilidad	Tipos de derechos mineros que pueden ser concedidos, requisitos de elegibilidad no discriminatorios y regulaciones claramente definidas para la cancelación de tales derechos
L2f	Derechos mineros: provisiones comunes sobre el plazo, extensión, renovación, transferencia, abandono, retiro, terminación	El plazo de un derecho minero, procesos para la extensión de perímetros, procesos para la transferencia de derechos a terceros, y procesos para abandonar todo o parte de un derecho, condiciones y procesos para el retiro temporal o terminación permanente de un derecho minero, y procesos de apelación en las acciones antedichas
L2g	Derechos mineros: obligaciones para el mantenimiento, relaciones con los dueños de la tierra y entre los tenedores de los derechos, la infraestructura, salud y seguridad, protección del patrimonio cultural	Las obligaciones de quien tiene un derecho minero de realizar pagos y/o cumplir acuerdos con los dueños de los terrenos superficiales y otros tenedores de derechos en el área, para mantener buenas relaciones, los procesos de resolución de conflictos a este respecto, los procedimientos para disponer y/o compartir infraestructura, cumplimiento de regulaciones locales de salud y seguridad, y salvaguardas para la protección del patrimonio cultural, grupos vulnerables, y comunidades en general
L2h	Derechos mineros: obligaciones con respecto a impuestos, aranceles, regalías	Una declaración clara de obligaciones de los titulares de derechos mineros de pagar impuestos, aranceles y regalías; qué agencia y persona esta autorizada a recolectar estos pagos (procedimientos, oportunidad de pago, y tarifas aplicables)

Código	Componente	Descripción
L2i	Impuestos mineros, incluyendo provisiones para preproducción y gastos de producción, estabilidad tributaria e incentivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Una declaración clara en cuanto a la autorización de la agencia estatal apropiada de proporcionar las provisiones financiero tributarias para la amortización de los costos de preproducción, depreciación (acelerada) de las inversiones de capital, y pérdidas asumidas</li> <li>● Una declaración clara en cuanto a la capacidad del gobierno de proveer estabilidad tributaria por un período del tiempo, acordada con quien tiene un derecho minero, y cursos de acción si la cláusula de estabilidad se termina involuntariamente</li> </ul>
L2j	Procesamiento secundario de materiales	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Una declaración clara sobre regulaciones con respecto a los materiales beneficiados de fuentes secundarias incluyendo desechos, relaves y desmonte, y reciclaje</li> <li>● Provisiones para impulsar el proceso mineral con valor añadido (procesamiento y comercialización)</li> </ul>
L2k	Minería informal y de pequeña escala	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Provisiones especiales para el otorgamiento de derechos mineros, cumplimiento de normas, y/o obligaciones financieras de los mineros artesanales</li> <li>● Regulaciones especiales deben ser incluidas para el empleo de mujeres embarazadas o en periodo postnatal, trabajo de niños y trabajo forzado de personas minusválidas, procesamiento de minerales en aguas superficiales usando productos químicos peligrosos para la salud, y control de mercados negros</li> </ul>
L2l	Otras actividades mineras	Provisiones especiales relacionadas con otras actividades mineras que incluyan artesanías, colecciones de gemas y fósiles
L2m	Requisitos fiscales: fondos para el cierre y garantía medioambiental Plan de cierre: plan inicial al momento de presentar la solicitud de licencia, actualizado periódicamente	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Obligaciones del titular de derechos mineros de proveer medios financieros para el cierre de la mina a través de instrumentos que incluyan fondos de amortización o fondos de cierre afianzados y tratamiento tributario para esos instrumentos</li> <li>● Obligaciones del titular de derechos mineros de proveer medios financieros para cubrir la degradación ambiental, su recuperación y limpieza en caso de accidentes y el tratamiento tributario de los instrumentos utilizados</li> </ul>

## L2 ECONÓMICO continuación

Código	Componente	Descripción
L2n	Plan de Cierre: plan inicial al momento de la solicitud de la licencia, actualizado periódicamente	Obligaciones del titular del derecho minero de proporcionar un plan integral de cierre de la mina al momento de la solicitud de un derecho de explotación. Este plan incluiría las consideraciones económicas, ambientales e impactos sociales y sus correcciones por los cuales la compañía, la comunidad y el gobierno pudieran individualmente o en sociedad alcanzar el desarrollo sostenible durante las operaciones y el post cierre. El plan de cierre debe definir obligaciones financieras y sociales para el titular de derechos mineros y los procedimientos para la actualización y consulta regular del plan
L2o	Una clara definición sobre la facultad para aplicar la ley, violaciones a la misma y penalidades	Una declaración clara de acciones que constituyen una violación de la ley, un cuadro de penas civiles y criminales (o con referencia a la ley aplicable), los poderes civiles y penales del Estado sobre el sector y las facultades para exigir su aplicación
L2p	Mecanismos de resolución de disputas y apelaciones	Una declaración clara sobre procedimientos para la resolución de disputas, incluyendo la elección voluntaria de árbitros, derecho a recurrir a tribunales internacionales, mecanismos para apelaciones y plazos para presentarlas
L2q	Distribución de utilidades a las comunidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una cláusula para compartir las utilidades de la actividad minera (regalías y derechos) con las comunidades locales afectadas</li> <li>• Un procedimiento para dirigir las contribuciones mineras de cuentas centrales a cuentas locales</li> </ul>

L3 MANEJO MEDIOAMBIENTAL

Código	Componente	Descripción
L3a	Manejo y evaluación de riesgo durante la exploración y explotación	<p>Una declaración clara de las salvaguardas para el medioambiente requeridas a los titulares de derechos mineros. Esto incluye definir cuando se necesita un EIA y un PMA, referencias a los marcos para preparar estos planes, y los procedimientos para su presentación, consulta pública (si fuera aplicable) y su aprobación</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● EIA es un instrumento para identificar y determinar las consecuencias potenciales de un proyecto para el medio ambiente, para evaluar alternativas, y diseñar las medidas de mitigación apropiadas, su manejo y la supervisión de dichas medidas</li><li>● PMA es un instrumento que detalla las medidas a ser tomado durante la puesta en práctica y operación de un proyecto, para eliminar o compensar consecuencias adversas para el medio ambiente o reducirlas a niveles aceptables y las acciones necesarias para poner en práctica esas medidas</li></ul>
L3b	Salud, seguridad y preparación para emergencias	<p>Declaraciones claras con respecto a la obligación de los poseedores de los derechos mineros para mantener planes de salud, seguridad y preparación para emergencias y equipo de respuesta cuando sea aplicable</p>
L3c	Rehabilitación minera	<p>Declaraciones claras frente a las expectativas de rehabilitación, incluyendo planes, reposición de flora y fauna, estándares de ejecución y penalidades por incumplimiento</p>

## L4 SOCIAL: MINERIA Y COMUNIDADES

Código	Componente	Descripción
L4a	Marcos de consulta	<p>Requisitos para desarrollar los marcos para consulta a la comunidad y fortalecimiento en el planeamiento y desarrollo de recursos. Esto puede incluir referencias a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Los parámetros de consulta para el análisis del impacto a la comunidad</li> <li>● Los parámetros de consulta para la resolución de querellas y disputas</li> <li>● Consulta y fortalecimiento de las comunidad en el planeamiento del uso de la tierra y actividades post mineras</li> </ul>
L4b	Planeamiento social antes de la explotación	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Los requerimientos de la EIS (Evaluación de Impacto Social), para los titulares de derechos mineros que solicitan derechos de explotación, para evaluar el impacto social en las comunidades locales. Este debe considerar a los grupos vulnerables y asuntos de género</li> <li>● Los requerimientos para los titulares de los derechos mineros que solicitan derechos de explotación, para preparar un plan social de mitigación que trate los impactos adversos identificados en la EIS, aumente las oportunidades de grupos vulnerables y contrarreste problemas de género</li> </ul>
L4c	Compensación y reubicación	Referencia a políticas de salvaguarda para la reubicación voluntaria y una compensación justa para los residentes
L4d	Bienestar comunitario	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Una referencia específica a asuntos de género y de familia con respecto a la EIS y al plan social de mitigación</li> <li>● Una referencia específica a acciones positivas para miembros de la comunidad y grupos o minorías en situación de desventaja</li> </ul>



## L5 DESARROLLO SOSTENIBLE: PLAN COMUNITARIO

Código	Componente	Descripción
L5a	Plan económico de cierre: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Desarrollo económico local</li> <li>● Diversificación</li> </ul>	La obligación de los titulares de derechos mineros, comunidades y gobiernos de implementar un plan de cierre de mina preparado como parte de la solicitud para el otorgamiento de la licencia de explotación. Para alcanzar el desarrollo económico sostenible por medio de: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Fomentar el desarrollo local a través de la obtención de bienes y servicios en la región y en comunidades impactadas por la minería.</li> <li>● Programas de desarrollo económico que disminuyan a través del tiempo la dependencia de las compañías locales con relación a la mina</li> <li>● Oportunidades de asociarse con agencias de desarrollo económico locales y regionales para compartir infraestructura y fomentar nuevas alternativas para el uso de la tierra</li> </ul>
L5b	Plan de cierre ambiental: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Plan de rehabilitación</li> <li>● Mejoramiento del ambiente y del hábitat</li> </ul>	La obligación de los titulares de los derechos mineros, comunidades y gobierno de implementar la preparación de planes de cierre de la mina como parte de la solicitud de la licencia de explotación. Para conseguir el desarrollo sostenido ambiental: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Cierre de la mina de acuerdo al plan de rehabilitación</li> <li>● Creación de hábitat, biodiversidad y zonas protegidas.</li> <li>● Monitoreo continuo y reporte por un periodo de tiempo definido</li> </ul>
L5c	Plan social de cierre: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Reentrenamiento</li> <li>● Reconversión</li> </ul>	La obligación de los titulares de los derechos mineros, comunidades y gobierno de implementar la preparación de planes de cierre de mina como parte de la solicitud de licencia de explotación. Para conseguir el desarrollo económico sostenible: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Reentrenamiento de los trabajadores de la mina para la promoción profesional y el incremento de su capacidad tecnológica</li> <li>● Reorganización de los trabajadores cesantes de la mina a través de la capacitación para otros sectores.</li> <li>● Oportunidades e incentivos para asociarse con agencias de desarrollo local o regional en la reinserción laboral en otros sectores.</li> <li>● Oportunidades e incentivos para la reconversión de las instalaciones mineras cerradas para otros propósitos</li> </ul>
L5d	Minería informal y de pequeña escala	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Disposiciones claras sobre la personalidad jurídica del operador informal sin licencia y los procesos por los cuales pueden registrarse</li> <li>● Ayuda disponible a operaciones mineras de pequeña escala por parte de operaciones mineras más grandes y del gobierno, en aspectos legales y administrativos, entrenamiento en seguridad y salud, entrenamiento técnico en uso de equipos y minería mecanizada, protección del medio ambiente, y el acceso a mercados justos y competitivos</li> </ul>

## L6 ADMINISTRACION DE LA LEY

44

Código	Componente	Descripción
L6a	Autoridades competentes: responsabilidades, inspecciones y controles	Asegurar que las responsabilidades de las oficinas de control administrativo estén claramente definidas (Inspección de minas, Catastro Minero, Planimetría Geológica), y que ellas tengan normas claramente definidas para inspecciones y controles de ley
L6b	Provisiones diversas: estado de los datos, catastro minero, base geológica de datos y acceso a la información	<ul style="list-style-type: none"> <li>● El estado de la información/datos se relaciona con la recolección y difusión de los datos geológicos y de exploración, incluyendo a quién pertenecen los datos, qué datos son de dominio publico contra aquellos confidenciales o clasificados</li> <li>● El Catastro Minero debe definir claramente funciones y procedimientos</li> <li>● La base de datos Geológica es mantenida, actualizada, y administrada por la Planimetría Geológica, y hay acceso libre e igualitario a la información sobre el estado de las tierras, derechos mineros e información geológica para los inversionistas</li> </ul>
L6c	Clasificación de los depósitos de minerales	Que el gobierno utilice un sistema aceptado por la industria minera para la clasificación de los recursos, usando clasificadores tales como tipo de minerales, calidad (carbón), o nomenclatura de la industria minera tal como tipos de roca (materiales de cantera)
L6d	Provisiones incluyendo miscelánea, transiciones, transparencia, inspecciones publicas, confidencialidad y revocatoria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● La miscelánea, incluye la obligación de transparencia, disponibilidad de información para inspecciones publicas, confidencialidad y consistencia de los reglamentos mineros con la ley de minería</li> <li>● Transición incluye la promulgación de normas, establecimiento de base de datos y tratamiento de los derechos mineros existentes</li> <li>● Transparencia incluye el EITI, un programa patrocinado por DFID para incrementar la transparencia sobre los pagos de las compañías a los gobiernos u organizaciones con base gubernamental, así como la transparencia sobre los ingresos del gobierno anfitrión</li> <li>● Inspección pública significa que el Estado debe compilar y hacer públicos los informes relativos a los derechos mineros, producción minera, ingresos del Estado y otros beneficios económicos directos o indirectos recibidos.</li> <li>● Confidencialidad, incluye el tratamiento confidencial por el Estado o por el Ministerio de Minería, de información técnica, geológica o financiera suministrada por los titulares de los derechos mineros y que puede ser requerida por ley. El periodo de confidencialidad será definido por los reglamentos mineros</li> <li>● Revocatoria comprende a las leyes que han sido derogadas por cambios en la legislación minera vigente. La facultad de los titulares de derechos mineros de construir y mantener la infraestructura requerida para las actividades conectadas con los derechos mineros</li> </ul>

L6 ADMINISTRACION DE LA LEY continuación

Código	Componente	Descripción
L6e	Autorizaciones para construcción de infraestructura	La facultad de los titulares de derechos mineros a construir y mantener la infraestructura requerida para las actividades conexas con los derechos mineros
L6f	Procesamiento, transporte y venta de los productos minerales	La facultad de los titulares de los derechos mineros de procesar las sustancias minerales, transportarlas y almacenarlas, así como a vender los productos a precios libremente negociados
L6g	Violaciones y penalidades claramente definidas	Claramente definidas: <ul style="list-style-type: none"><li>● Violaciones definidas por los reglamentos de minería y las leyes mineras</li><li>● Infracciones establecidas por el Ministerio del sector, sancionable con penalidades civiles (multas) o criminales (multas y cárcel)</li><li>● Facultades para aplicar la ley y cortes de jurisdicción competente claramente definidas</li></ul>

DESCRIPCIÓN DE LOS COMPONENTES: DESCRIPCIÓN GENERAL

G1 AUTORIZACIÓN CONSTITUCIONAL

Código	Componente	Descripción
G1a	Referencia a la Constitución y sus principios rectores	<ul style="list-style-type: none"><li>● Igualdad de los individuos (incluyendo igualdad de género)</li><li>● El derecho de los individuos a vivir en un ambiente sano</li><li>● El derecho de los individuos a la propiedad y a la protección de dichos derechos</li><li>● El derecho de los individuos a la información</li></ul>

## G2 OTRA LEGISLACIÓN: TRIBUTARIA Y FISCAL

46

Código	Componente	Descripción
G2a	Referencia a impuestos directos: ganancias y ventas	Incluye referencias a otras leyes que contienen disposiciones generales para la evaluación y pago de impuestos, bases para el calculo de impuestos, contribuyentes afectos, jurisdicción y facultad del gobierno para recaudar impuestos
G2b	Impuestos indirectos: impuesto de valor agregado y ganancias presuntas	Incluye referencias a otras leyes que contienen disposiciones generales para la evaluación y el pago de impuestos, bases para el calculo de impuestos, contribuyentes afectados, jurisdicción y poderes del gobierno para recaudar impuestos
G2c	Inversión y Banca	Incluye referencias a otras leyes que contienen regulaciones para: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Protección de inversiones, tipo de cambio y garantías del Estado, tratamiento de cuentas bancarias nacionales y extranjeras</li> <li>● Garantías del Estado incluyendo la libertad de los titulares de derechos mineros de organizar y conducir su negocio como mejor les parezca, importar y exportar bienes y servicios y la libre circulación de personal de acuerdo a los convenios internacionales</li> </ul>
G2d	Tarifas y derechos aduaneros	Incluye referencias a otras leyes que contienen marcos sobre derechos y tarifas aduaneras para la importación y exportación temporal y permanente de bienes y las garantías del Estado para el libre movimiento de dichos bienes según sea requerido por las actividades conexas a los derechos mineros

## G3 OTRA LEGISLACIÓN: REGLAMENTOS Y MISCELÁNEA

Código	Componente	Descripción
G3a	EIA, PMA y guías para reportes	<p>Disposiciones claras sobre la autoridad normativa y el uso de EIA (Estudio de Impacto Ambiental) y PMA (Plan de Manejo Ambiental) en salvaguarda del medioambiente durante la exploración, explotación y actividades post mineras</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● El EIA es un instrumento para identificar y evaluar el potencial impacto medioambiental de un determinado proyecto, evaluar alternativas y diseñar las medidas apropiadas para su mitigación, manejo y monitoreo</li> <li>● El PMA es un instrumento que detalla las medidas a tomarse durante la implementación y operación de un proyecto, para eliminar los impactos adversos sobre el medioambiente o para reducirlos a niveles aceptables; y las acciones necesarias para implementar dichas medidas</li> <li>● Referencia a una Ley de prevención de contaminación atmosférica</li> <li>● Referencia a una Ley de manejo de desechos</li> </ul>
G3b	Leyes de aguas	Una legislación clara sobre la autoridad reguladora para la protección y uso del agua en minería
G3c	Leyes forestales	Una legislación clara concerniente a la autoridad reguladora y la legislación forestal aplicable a los titulares de derechos de explotación minera, incluyendo áreas de uso restringido y limitado
G3d	Áreas protegidas, incluyendo áreas naturales y culturales	Una legislación clara concerniente a la autoridad reguladora y a las restricciones del titular de derechos mineros frente al acceso y actividades permitidas dentro de áreas protegidas
G3e	Salud y seguridad	Una legislación clara concerniente a la autoridad reguladora para asuntos de salud y seguridad vinculados con la actividad minera

### G3 OTRA LEGISLACIÓN: REGLAMENTOS Y MISCELÁNEA continuación

Código	Componente	Descripción
G3f	Trabajo y Seguridad Social, incluye capacitación, reentrenamiento y transferencia de tecnología, reubicación, sueldos y salarios, relaciones con sindicatos	<p>Una clara legislación concerniente a leyes laborales y seguridad social aplicable a las actividades del titular de los derechos mineros</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Capacitación y reentrenamiento laboral, incluye la reorganización de trabajadores cesantes a través de la reinserción laboral y entrenamiento vocacional</li> <li>● La reubicación considera políticas de salvaguardas que promueven la participación de la población desplazada en el planeamiento e implementación de la reubicación, y los objetivos económicos para asistir a las personas desplazadas en sus esfuerzos para mejorar o al menos restituir sus ingresos y su calidad de vida después del desplazamiento</li> </ul>
G3g	Planeamiento y obras publicas incluyendo normatividad y estándares	Una clara legislación concerniente a la autoridad reguladora para obras publicas
G3h	Planeamiento para el uso de tierras rurales y urbanas	Una legislación clara concerniente a la autoridad reguladora para el planeamiento de uso de tierras a escala federal, regional y local y los órganos coordinadores que van a asistir al planeamiento minero en este aspecto
G3i	Inspección y control	Una legislación clara concerniente a la autoridad reguladora para los organismos de inspección, monitoreo y control de las actividades mineras
G3j	Migración de la fuerza laboral	Una legislación clara concerniente a la autoridad competente para traer mano de obra foránea y control migratorio asociado con las actividades mineras
G3k	Leyes locales	Una legislación clara concerniente a las autoridades locales con respecto a las actividades mineras
G3l	Plan de respuesta a emergencias	Una legislación clara concerniente a la autoridad reguladora de defensa civil para proteger o salvaguardar a las minas durante emergencias

i En mayo 21 de 2001, la Junta Directiva del Consejo Internacional de Metales y Medio Ambiente (ICME) acordó ampliar su mandato y transformarse en el Consejo Internacional de Minería y Metales (ICMM), trasladando su sede de Ottawa, Canadá a Londres.

ii Ver [www.icmm.com/sd\\_framework.php](http://www.icmm.com/sd_framework.php)

iii Política Operacional Revisada y Procedimientos del Banco sobre los Pueblos Indígenas, Banco Mundial (OP/BP 4.10) disponible en: [web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTSOCIALDEVELOPMENT/EXTINDPEOPLE/0, el menuPK:407808~pagePK:149018~piPK:149093~theSitePK:407802,00.html](http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTSOCIALDEVELOPMENT/EXTINDPEOPLE/0,elmenuPK:407808~pagePK:149018~piPK:149093~theSitePK:407802,00.html)

iv ver ICMM Revisión de Cuestiones de Minería y Pueblos Indígenas , disponible en [www.icmm.com/library\\_pub\\_detail.php?rcd=175](http://www.icmm.com/library_pub_detail.php?rcd=175).

v Lenguaje tomado del Ministerio Sudafricano de Minerales y Energía “Lineamientos para un Plan Social y Laboral para las Industrias Minera y Manufacturera”

vi Esto establece el requerimiento de un “plan social y laboral” que debe acompañar a la aplicación de un nuevo derecho minero o para la conversión de uno antiguo. (Parte II: Plan Social y Laboral, párrafos 40-46).

vii Esto obliga a los accionistas a “comprometerse a crear un ambiente propicio para el fortalecimiento” de los sudafricanos históricamente menos favorecidos.



Las referencias geográficas en este Kit de Herramientas y la presentación de este material, no implica en absoluto la expresión de ninguna opinión por parte de ESMAP, del Banco Mundial o el ICMM concerniente al status legal de cualquier país, territorio o área o sus autoridades, o concerniente a sus fronteras o sus límites.

Las opiniones expresadas en esta publicación no necesariamente reflejan aquellas de ESMAP, el Banco Mundial o el ICMM.

Publicado por ESMAP y el Banco Mundial, Washington, USA y el ICMM, Londres, Reino Unido.  
ESMAP, el Banco Mundial y el ICMM (2005). Herramientas para el Desarrollo Comunitario

ISBN: 0-9549954-3-0

Fotos: Catherine Macdonald

Disponible online y en borrador del ICMM, [www.icmm.com](http://www.icmm.com) o [info@icmm.com](mailto:info@icmm.com) o [www.esmap.org](http://www.esmap.org)

© 2005 Programa de Apoyo a la Gestión del Sector Energético (ESMAP), el Banco Mundial y el Consejo Internacional de Minería y Metales (ICMM) .

La reproducción de esta publicación para propósitos educativos y no comerciales esta autorizada sin permiso previo de los propietarios de los derechos de autor, a condición que la fuente sea totalmente reconocida. La reproducción de esta publicación para la venta u otros propósitos comerciales esta prohibida sin permiso previo de los propietarios de los derechos de autor.

## ESMAP

El Programa de Apoyo a la Gestión del Sector Energético (ESMAP) es un programa de asistencia técnica global que ayuda a construir consensos y provee consejo sobre políticas de desarrollo energético sostenible a gobiernos de países en desarrollo y economías en transición. ESMAP fue fundado en 1983 bajo un patrocinio conjunto del Banco Mundial y UNDP, como una asociación con UNDP, en respuesta a la crisis energética mundial.

ESMAP promueve el rol de la energía en la reducción de la pobreza y el crecimiento económico de una manera ambientalmente responsable. Sus trabajos se aplican a economías de bajos ingresos, emergentes y en transición, y contribuye a alcanzar metas de desarrollo internacionalmente aceptadas.

Las Herramientas de Desarrollo Comunitario fueron publicadas bajo las series de Reportes Formales ESMAP, Reporte N° 310/05, Octubre 2005.

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

## El Grupo Banco Mundial

El Grupo Banco Mundial es un Organismo Internacional con mas de 180 países miembros agrupado en cinco Instituciones: el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (IBRD) Asociación Internacional de Desarrollo (IDA), juntas conocidas como el Banco Mundial; la Corporación Financiera Internacional (IFC), La Agencia Multilateral de Garantía de Inversiones (MIGA) y el Centro Internacional de Resolución de Controversias en Inversiones (ICSID).

El Banco Mundial es una fuente vital de asistencia técnica y financiera para países miembros en desarrollo. El Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (IBRD) proporciona prestamos con bajas tasas de interés a países con ingresos medios y La Asociación Internacional de Desarrollo (IDA) proporciona créditos sin intereses y otorga donaciones a países de bajos ingresos destinados a programas de educación, salud, infraestructura y otros propósitos que promuevan la reducción de la pobreza y el desarrollo sostenible. La Corporación Financiera Internacional promueve la inversión sostenible del sector privado en países en desarrollo como un medio de reducción de la pobreza y mejora en la calidad de vida de las personas.

Un objetivo clave de la División de Políticas de Petróleo, Gas y Minería del Banco Mundial es determinar como las inversiones de las industrias extractivas pueden contribuir a la reducción de la pobreza y al desarrollo social y ambiental sostenible en las comunidades y países.

[www.worldbank.com](http://www.worldbank.com)

## ICMM

El Consejo Internacional de Minería y Metales (ICMM) es una organización liderada por Directores Ejecutivos de las compañías minero-metalúrgicas más importantes del mundo, así como asociaciones regionales, nacionales y de materias primas, todos unidos para mejorar su desempeño para lograr el desarrollo sostenible y para la producción responsable de los recursos minero-metalúrgicos que la sociedad necesita.

La visión del ICMM es una industria minera, de minerales y metales viable y ampliamente reconocida como esencial para la vida moderna y un aporte para el desarrollo sostenible.

[www.icmm.com](http://www.icmm.com)

