

**Buenas Prácticas de Relacionamento con Comunidades del área de influencia de
Centrales y Proyectos de ISAGEN**

Trabajo de grado para optar por el título de Comunicadora Periodista

Sara María Uribe Carvajal

Asesor

Jorge Andrés Molina Benites

Magister en Educación y Desarrollo Humano

Corporación Universitaria Lasallista
Facultad de Ciencias Sociales y Educación
Comunicación y Periodismo
Caldas, Antioquia
2015

Tabla de contenido

Resumen	5
Introducción	6
Justificación	7
Objetivos	8
Objetivo General	8
Objetivos Específicos	8
Metodología	9
Marco Teórico	10
Casos de Estudio	12
Manejo de problemas de legados en México	12
Adaptación de los métodos de divulgación de información y consulta al contexto local	12
Fortalecimiento de la capacidad para promover la participación de los actores sociales interesados ...	13
Facilitación del acceso para participar en las consultas	14
La participación favorece el sentido de identificación	15
Otras ventajas de un proceso participativo	15
Principales factores que intervienen en el relacionamiento de ISAGEN con sus comunidades	16
Instrumento para el Referenciamiento de Empresas del Sector Energético	17
Instrumento	20
¿Cómo se relaciona ISAGEN con sus grupos de interés?	23
Diagnóstico interno	23
Comunidades en el área de influencia	25
Estrategias de relacionamiento	25
Mecanismos de participación y comunicación para las comunidades	25
Conclusiones	29
Recomendaciones	30
Referencias	31

Lista de tablas

Tabla 1. Lista de empresas pertenecientes a la Cámara de Comunicaciones de ANDESCO	17
Tabla 2. Niveles de relacionamiento.....	21
Tabla 3. Matriz DOFA.....	27

Apéndice

Apéndice A: Matriz de Estándares Nacionales e Internacionales del Relacionamento con Comunidades.

Resumen

ISAGEN es una empresa generadora y comercializadora de energía que trabaja bajo un atributo humano, tangible tanto en su organización como en cada de las relaciones que mantiene con sus grupos de interés. Las comunidades de las áreas de influencia de sus centrales y proyectos son uno de esos grupos sociales, de interés para la Organización y es por esto que aquí se plantean una serie de aspectos importantes a tener en cuenta para fortalecer el vínculo de relación entre ISAGEN y sus comunidades.

Introducción

ISAGEN es una empresa que tiene el propósito de satisfacer las necesidades energéticas de sus clientes, mediante una gestión desarrollada en un marco de responsabilidad social y ambiental, ética, de sentido económico y orientación al cliente.

En la actualidad opera siete centrales de generación, seis de funcionamiento hidráulico y una de funcionamiento térmico.

La empresa trabaja bajo un atributo humano que es transversal a todos los procesos que la involucra y por esta razón ejecuta un tratamiento cuidado, ético y responsable con cada uno de sus grupos de interés. Este trabajo está especializado en uno de esos grupos sociales importantes para la Organización: las comunidades de sus áreas de influencia, tanto en centrales como en proyectos de generación de energía y lo que busca, es proponer mediante un rastreo y referenciamiento de estándares nacionales e internacionales del sector, un lineamiento de buenas prácticas que fortalezca el vínculo de ISAGEN con sus comunidades. Este lineamiento incluye todas las etapas de construcción de un proyecto de generación de energía y un importante acompañamiento a la comunidad aledaña durante todo su período de funcionamiento.

Justificación

ISAGEN asume que las empresas son grupos de seres humanos, al servicio de las necesidades y expectativas de otros seres humanos y que estos en conjunto, forman la sociedad. De esta manera, tienen el imperativo ético de crear valor económico y bienestar para las comunidades, contribuyendo al desarrollo social y a la protección del ambiente.

Coherente con su filosofía, la Empresa está convencida de la necesidad de orientar su relacionamiento con las comunidades de áreas de influencia hacia la generación de un impacto positivo, propiciando el desarrollo de capacidades instaladas y el crecimiento conjunto. Dentro del modelo de relacionamiento se trabaja con estas comunidades, los siguientes componentes que aplican a su vez a otros grupos de interés: compromiso, temas relevantes, prácticas, canales de comunicación e indicadores.

El referenciamiento de buenas prácticas a partir de estándares que sugieren el “deber ser” y experiencias de empresa del sector energético, es una valiosa oportunidad para identificar factores de mejoramiento así como nuevas iniciativas que apunten a potenciar los vínculos de confianza con las comunidades de las áreas de influencia.

Objetivos

Objetivo General

Identificar las buenas prácticas que fortalecen los vínculos de ISAGEN con las comunidades ubicadas en las áreas de influencia de sus centrales de generación y proyectos, mediante el análisis de los diferentes componentes del modelo de relacionamiento de ISAGEN.

Objetivos Específicos

- Identificar las recomendaciones de estándares internacionales y nacionales sobre el relacionamiento que entablan las empresas con sus comunidades de áreas de influencia.
- Diseñar un instrumento que permita el referenciamiento en empresas del sector energético sobre la gestión de sus relaciones con las comunidades de área de influencia, tomando como base los componentes del modelo de relacionamiento definido por ISAGEN: compromiso, temas relevantes, prácticas, canales de comunicación e indicadores.
- Describir la forma en que ISAGEN desarrolla su relación con las comunidades de áreas de influencia de centrales y proyectos de generación, de acuerdo a cada uno de los componentes del modelo de relacionamiento y generar un diagnóstico de la Empresa.
- Proponer buenas prácticas de relacionamiento con las comunidades de área de influencia de ISAGEN, según el conocimiento de los facilitadores del relacionamiento y posibilidades de la Empresa.

Metodología

- La identificación de las recomendaciones de estándares se realizó a través de Internet en sitios web oficiales de iniciativas internacionales y nacionales, las cuales fueron sistematizadas en una matriz que facilita su comprensión.
- Se determinó una muestra de empresas miembros de la Cámara de Comunicaciones de ANDESCO y se diseñaron una serie de preguntas que apuntan al objetivo, teniendo como base los componentes de relacionamiento de ISAGEN.
- Se realizaron reuniones con los habilitadores del diálogo en ISAGEN, tomando como base los componentes del modelo de relacionamiento.
- Análisis de los insumos recolectados y aplicación de los mismos al modelo de relacionamiento de ISAGEN.

Marco Teórico

Comunicar es compartir significados mediante el intercambio de información. El proceso de comunicación se define por la tecnología de la comunicación, las características de los emisores y los receptores de la información, sus códigos culturales de referencia, sus protocolos de comunicación y el alcance del proceso. El significado sólo puede comprenderse en el contexto de las relaciones sociales en las que se procesa la información y la comunicación. (Castells, 2009)

Ligado al concepto de comunicación, surge en las empresas una terminología que va de la mano de la necesidad de nombrar unos aspectos comunicacionales que definen factores trascendentales en la empresa, dentro de sus estrategias de comunicación organizacional.

En términos de comunicación entre empresas y comunidades, las primeras han comprendido el riesgo que sugiere un tratamiento precario con un grupo de interés tan vinculado al objetivo de su labor como lo es la comunidad y los beneficios y oportunidades que existen cuando esta relación es constructiva. (Sequeira, Warner, & Kyte, 2007)

Por esta razón, se hace importante la formulación de una serie de herramientas que permitan la prevención de riesgos y proporcionen medidas clave que eviten el conflicto a partir de un relacionamiento constructivo con la comunidad. (Word Vision Canadá, Prospectors and Developers Association of Canada, Corporate Engagement Program, 2012)

En la actualidad existe un proyecto al que se vinculan todas las empresas: lograr la creación de un mundo social y medioambientalmente sostenible. Este proyecto tiene influencia también de la sociedad civil y los gobiernos. Lo anterior, obedece a la necesidad de repensar la manera tradicional de ejecutar sus labores, siendo más permeables del contexto y teniendo en

cuenta el impacto sobre las comunidades en las que actúan y las futuras generaciones. (Arenas, Sánchez, & Murphy, s.f.).

Las organizaciones son responsables del impacto ambiental y social que genera y debe asumir un compromiso con sus grupos de interés que trasciende lo legal y realizar planteamientos que propicie el desarrollo y la autogestión de todas las comunidades. (Pérez Pereira , 2012)

Casos de Estudio¹

Manejo de problemas de legados en México

En México, fue comprada una concesión de oro a una compañía de exploración. Las nuevas personas que ocuparon el lugar de la producción, descubrieron que la compañía anterior había tenido problemas con las comunidades del área de influencia, ya que se habían construido planes de inversión social sin consultar a la comunidad y sin considerar sus necesidades. De esta manera, estando la comunidad en total desacuerdo, procedió a bloquear vías transcurridas y los líderes comunales fueron acusados con las autoridades. Luego de estos sucesos, se creó un mal clima alrededor del área en la que se ejecutaba el proyecto.

La nueva compañía que había asumido las labores, analizó y reconoció la situación como un suceso en el que hubo prácticas inadecuadas de relacionamiento y procedieron a crear un equipo de relaciones comunitarias que se acercara a la personas con estrategias asertivas, para generar compromisos desde ambas posiciones y potencializar el desarrollo de las regiones.

Adaptación de los métodos de divulgación de información y consulta al contexto local

En la República Democrática del Congo, los consultores de Adastra Minerals dieron inicio a una serie de consultas públicas relacionadas con el proyecto de tratamiento de relaves en Kolwezi en la provincia de Katanga y encontraron varios problemas. La tasa de alfabetización de la población era baja y solo algunas personas de la comunidad y las autoridades locales, hablaban francés. La comunicación era un poco complicada pues no existían los periódicos, pues el papel era un artículo muy costoso y difícil de obtener, además carecían de teléfonos y servicios de correo, por lo que se recurría a la comunicación oral.

¹ Ver Apéndice A

Dada la situación expuesta anteriormente, se hizo necesaria una serie de estrategias para ejecutar el proceso de consultas con la comunidad, una de ellas fue recurrir a las seis estaciones de radio locales que se transmite en los dos idiomas hablados en la comunidad: francés y swahili.

Las comunicaciones orales resultaron muy eficaces una vez que se estableció una red de informantes clave. Otra de las estrategias fue la creación de carteles en los que se ilustraban los posibles efectos del proyecto para ilustrar a las personas que no sabían leer en las reuniones de impacto ambiental. También se usaron teléfonos móviles para mejorar la comunicación con el personal clave y en los lugares en los que no habían medio de transporte y además la comunicación era limitada, se realizaron una serie de reuniones para no que existieran problemas logísticos.

Fortalecimiento de la capacidad para promover la participación de los actores sociales interesados

Los procesos de comunicación que deben llevarse a cabo en los ejercicios de consultas públicas e información a las comunidades, se hacen tediosos en lugares donde sus comunidades no tienen la capacidad de interactuar con el sector privado y los gobiernos son la parte interesada más influyente.

La evaluación social y ambiental de la nueva fábrica de aluminio de Siberian – Urals Aluminum Company, reveló la poca experiencia que tenían las comunidades locales con proyectos de desarrollo industrial y actividades de consulta pública. El principal error que se descubrió fue que las voces no fueron escuchadas sino calladas por el gobierno o por ONG que no representaban sus intereses.

La evaluación, por el contrario arrojó que existía una necesidad de fortalecer la capacidad para que todos los actores interesados pudieran participar de forma equitativa y eficaz en los procesos de consulta y divulgación de información. Al patrocinar programas en pro de estas necesidades, llegó la oportunidad de controlar riesgos en forma proactiva y entonces se organizaron eventos que fortalecieran la capacidad de los actores sociales en los que incluyeron visitas. De esta manera, la empresa mejoró las relaciones con todos los actores sociales, quienes aseguraron haber comprendido el alcance del proyecto.

Por otro lado, la gerencia de la empresa, se enteró de las inquietudes de las comunidades y conoció los riesgos de la empresa y las medidas de mitigación durante la ejecución del proyecto. Las conversaciones permitieron una mirada holística de parte y parte y se demostró a la empresa además, que todos los esfuerzos generan grandes beneficios en su imagen y reputación.

Facilitación del acceso para participar en las consultas

La asistencia a las reuniones es muy importante, en esta ocasión, los encuentros se realizaron en época de invierno y debía asegurarse la presencia de todos los miembros de la comunidad, especialmente las abuelas. Para este fin, se dispuso de transporte y los miembros más jóvenes acompañaron el proceso para la seguridad de los ancianos. Se eligieron lugares centrales y se coincidió con el día de pesca. En el desarrollo de la reunión se ofrecieron alimentos, se expresaron opiniones y frustraciones generales relacionadas con el proyecto. El respeto fue el componente más importante de cada reunión y se luchó por el consenso. Los encuentros fueron largos y la gente se sintió parte de las decisiones.

La participación favorece el sentido de identificación

Se ha logrado conformar un diálogo con Sakhalin Energy que ha fortalecido la confianza y el entendimiento recíproco, gracias a la forma en la que se ejecutaron las estrategias de relacionamiento, pues se realizaron amplias consultas y se hizo evidente la participación de todos los sectores de la comunidad, de esta manera, cuando se puso en marcha el plan, existía el imaginario de pertenencia y apropiación del plan de los pueblos indígenas, ya que habían sido ellos quienes lo habían elaborado, como señalaron por escrito los representantes de los grupos de trabajo: “el plan de desarrollo sostenible de las minorías indígenas de Sakhalin Energy es un concepto positivo sin precedente. Entraña una verdadera colaboración... Las decisiones se han adoptado en forma colectiva y los pueblos indígenas han sido tratados como socios igualitarios”.

Otras ventajas de un proceso participativo

Elaborar un plan exacto que ponga en evidencia las prioridades y necesidades de los pueblo, trae muchos beneficios, como mejorar las relaciones no solo entre las minorías de Sakhalin y la empresa sino entre las autoridades del gobierno y los pueblos.

De igual manera y como es de esperar, siguen existiendo algunas diferencias de opinión, pero ha sido el mismo proceso de relacionamiento el que ha permitido establecer un canal de comunicación por medio del cual se pueda encontrar una solución a los problemas.

Los dirigentes de las comunidades minoritarias han adquirido más confianza y han aumentado sus capacidades para dirigir a sus comunidades y ser representantes de los intereses de los pueblos de la Federación de Rusia frente al gobierno y a cualquier empresa que realice inversiones en la isla.

Principales factores que intervienen en el relacionamiento de ISAGEN con sus comunidades

El factor social y ambiental es uno de los principales temas que determinan las condiciones de la relación entre ISAGEN y sus comunidades.

Las personas que habitan las áreas de influencia de las centrales y los proyectos de la Organización, recurren como primera instancia a la protección de sus recursos naturales y sus formas de vida en el momento en el que sienten la construcción de una hidroeléctrica, como una amenaza para el desarrollo de sus actividades cotidianas y la armonía de la vida misma.

Una de las acciones más efectivas para contrarrestar estos efectos, ha sido la realización de programas que invierten en el bienestar social: gestión del empleo, salubridad pública, usos y usuarios del río, restablecimiento de las condiciones de vida y rescate de fauna son algunos de estos programas que acompañan el proceso de relacionamiento.

Instrumento para el Referenciamiento de Empresas del Sector Energético

Se aplica el instrumento a 41 empresas del sector energético con dinámicas similares a las de ISAGEN por la naturaleza del negocio, que implica retos de relacionamiento en las zonas donde tienen sus operaciones. A 9 empresas se realiza entrevista personalizada y a las 32 restante una encuesta electrónica.

Tabla 1. Lista de empresas pertenecientes a la Cámara de Comunicaciones de ANDESCO

RAZÓN SOCIAL	CIUDAD	WEB	EMPRESA SECTOR
AES CHIVOR & CIA. S.C.A. E.S.P.	Bogotá, D.C.	www.aes.com	ENERGÍA -
AMERICANA DE ENERGÍA S.A.S E.S.P.	Cota, Cundinamarca	www.americanaenergia.com	ENERGÍA -
CELSIA S.A. E.S.P.	Medellín	www.celsia.com	GAS NATURALENERGÍA
CENTRALES ELÉCTRICAS DE NORTE DE SANTANDER S.A. E.S.P.	Cúcuta	www.cens.com.co	ENERGÍA -
CENTRALES ELÉCTRICAS DE NARIÑO S.A. E.S.P.	Pasto	www.cedenar.com.co	ENERGÍA -
CENTRAL HIDROELÉCTRICA DE CALDAS S.A. E.S.P.	Manizales	www.chec.com.co	GAS NATURAL - ENERGÍA -
CODENSA S.A. E.S.P.	Bogotá, D.C.	www.codensa.com.co	ENERGÍA
COMPAÑÍA DE ELECTRICIDAD DE TULUÁ S.A. E.S.P.	Tuluá	www.cetsa.com.co	ENERGÍA -
COMPAÑÍA ENERGÉTICA DE OCCIDENTE S.A.S.	Popayán	www.energeticadeoccidente.com	ENERGÍA -

ESP			
COMPAÑÍA ENERGÉTICA DEL TOLIMA S.A. E.S.P.	Ibagué	www.enertolima.com	ENERGÍA -
DICEL - DISTRIBUIDORA Y COMERCIALIZADORA DE ENERGÍA S.A. E.S.P.	Cali	www.dicel.com.co	ENERGÍA -
DISPAC-EMPRESA DISTRIBUIDORA DEL PACIFICO S.A. E.S.P.	Bogotá, D.C.	www.dispac.com.co	ENERGÍA -
DISTASA S.A. E.S.P.	Bogotá, D.C.	www.distasa.com	ENERGÍA -
E2 ENERGÍA EFICIENTE S.A. E.S.P.	Barranquilla	www.e2energiaeficiente.com	GAS NATURAL - ENERGÍA -
ELECTRIFICADORA DE SANTANDER S.A. E.S.P.	Bucaramanga	www.essa.com.co	ENERGÍA -
ELECTRIFICADORA DEL CAQUETÁ S.A. E.S.P.	Florencia	www.electrcaqueta.com	ENERGÍA -
ELECTRIFICADORA DEL CARIBE S.A. E.S.P.	Barranquilla	www.electrificaribe.com	ENERGÍA -
ELECTRIFICADORA DEL HUILA S.A. E.S.P.	Neiva	www.electrohuila.com	ENERGÍA -
ELECTRIFICADORA DEL META S.A. E.S.P.	Villavicencio	www.emsaesp.com.co	ENERGÍA -
EMGESA S.A. ESP	Bogotá, D.C.	www.emgesa.com.co	ENERGÍA
EMPRESA DE ENERGÍA DE BOGOTÁ S.A. E.S.P.	Bogotá, D.C.	www.eeb.com.co	GAS NATURAL ENERGÍA
EMPRESA DE ENERGÍA DE BOYACÁ S.A. E.S.P.	Tunja	www.ebsa.com.co	ENERGÍA -
EMPRESA DE ENERGÍA DE CUNDINAMARCA S.A. E.S.P.	Bogotá, D.C.	www.eec.com.co	ENERGÍA -

EMPRESA DE ENERGÍA DE PEREIRA S.A. E.S.P.	Pereira	www.eep.com.co	ENERGÍA -
EMPRESA DE ENERGÍA DEL BAJO PUTUMAYO S.A. E.S.P.	Puerto Asís	www.eebpsa.com.co	ENERGÍA -
EMPRESA DE ENERGÍA DEL PACIFICO S.A. E.S.P.	Cali	www.epsa.com.co	GAS NATURAL - ENERGÍA -
EMPRESA DE ENERGÍA DEL QUINDÍO S.A. E.S.P.	Armenia	www.edeq.com.co	ENERGÍA -
EMPRESAS MUNICIPALES DE CALI - EMCALI E.I.C.E. E.S.P.	Cali	www.emcali.com.co	MULTISERVICIO - TELECOMUNICACIONES - ENERGÍA - ACUEDUCTO -
EMPRESAS PUBLICAS DE MEDELLÍN E.S.P.	Medellín	www.epm.com.co	MULTISERVICIO - GAS NATURAL - ENERGÍA - ACUEDUCTO
GAS NATURAL S.A. E.S.P.	Bogotá, D.C.	www.gasnatural.com	GAS NATURAL -
GASES DEL LLANO S.A. E.S.P.	Villavicencio	www.llanogas.com	GAS NATURAL -
GECELCA - GENERADORA Y COMERCIALIZADORA DEL CARIBE S.A. ESP	Barranquilla	www.gecelca.com.co	GAS NATURAL - ENERGÍA -
GESTION ENERGÉTICA S.A. E.S.P.	Manizales	www.gensa.com	ENERGÍA -
HIDROELÉCTRICA ITUANGO S.A. E.S.P.	Medellín	www.hidroituango.com.co	ENERGÍA
ISA - INTERCONEXIÓN ELÉCTRICA S.A. E.S.P.	Medellín	www.isa.com.co	GAS NATURAL - ENERGÍA
RISARALDA ENERGÍA S.A.S E.S.P.	Bogotá, D.C.	www.risaraldaenergia.com.co	ENERGÍA -
SOPESA - SOCIEDAD PRODUCTORA DE	San Andrés	www.sopesa.com	ENERGÍA -

ENERGÍA S.A.			
TERMOTASAJERO S.A. E.S.P.	Bogotá, D.C.	www.termotasajero.com.co	ENERGÍA -
TRANSELCA S.A. E.S.P.	Barranquilla	www.traselca.com.co	ENERGÍA -
TRANSPORTADORA DE GAS INTERNACIONAL S.A. ESP	Bucaramanga	www.tgi.com.co	GAS NATURAL -
URRA S.A. E.S.P.	Montería	www.urra.com.co	ENERGÍA -

Instrumento

1. ¿En qué regiones y municipios la empresa desarrolla sus operaciones?
2. ¿Cuál es la metodología empleada para identificar las áreas de influencia?
3. ¿Qué metodología emplean para definir como grupo de interés a las comunidades del área de influencia?
4. ¿Dentro del grupo de interés comunidades existe segmentación? ¿Cuál?

¿Se formula un plan de relacionamiento? ¿Cuáles son sus componentes? ¿Existen estrategias de relacionamiento particulares para cada segmento?
5. ¿Cuáles son los estándares internacionales o nacionales que se toman como referencia, para orientar el relacionamiento?

6. ¿Existe una declaración que exprese el compromiso con las comunidades de área de influencia? ¿Es socializado?

7. ¿Con qué otras organizaciones se articula la Empresa para ejecutar el plan de relacionamiento?

8. ¿En qué nivel de relacionamiento se encuentra la empresa con sus comunidades del área de influencia?

Tabla 2. Niveles de relacionamiento

NIVEL	DESCRIPCIÓN	SEÑALE CON UNA X
Permanecer pasivo	Ausencia de relacionamiento por parte de la empresa con grupos de interés. Sin comunicación activa.	
Hacer un seguimiento	Comunicación unilateral de los grupos de interés a la empresa, mediante seguimiento a medios e internet.	
Informar	Comunicación unilateral de la empresa a los grupos de interés sin convocatoria de respuesta.	
Realizar transacciones	Comunicación bilateral limitada: la empresa monitorea la actividad según las condiciones del contrato.	
Consultar	Comunicación bilateral limitada: La empresa pregunta y los grupos de interés responden.	
Participar	Comunicación bilateral o multilateral: la empresa trabaja directamente con los grupos de interés para asegurar la comprensión y consideración de sus inquietudes en la toma de decisiones.	
Colaborar	Comunicación bilateral o multilateral donde el aprendizaje y la toma de decisiones son de	

	doble vía.	
Delegar	Los grupos de interés tienen un rol formal en el gobierno de la empresa.	

10. ¿Cuáles son los canales que utiliza la empresa para comunicarse con sus comunidades? ¿Cómo mide su efectividad (metodología)?

11. ¿Cuáles son los mecanismos de recolección de información que utilizan? ¿De qué canales disponen para quejas y reclamos? ¿Cómo se administran estos canales?

12. ¿Cuáles son los retos de su empresa en torno al relacionamiento con comunidades?

13. ¿Cuál es el perfil de quienes apoyan el relacionamiento? ¿Qué formación específica reciben estos habilitadores?

14. ¿Cuáles son los indicadores de impacto y de desempeño de la gestión de su empresa sobre las comunidades (metodología)?

15. ¿Cuáles son los indicadores de desempeño e impacto para medir el relacionamiento?

16. ¿Qué prácticas de relacionamiento destacan?

17. ¿Se realizan diálogos periódicos y estándar para evaluar el relacionamiento? ¿Cuál es la metodología y componentes? ¿Cómo la empresa genera valor con los resultados obtenidos?

18. ¿Cómo la empresa comparte los aprendizajes, oportunidades y retos del relacionamiento internamente? ¿Existe una plataforma?

19. ¿Existe una metodología para identificar riesgos con impacto en el relacionamiento y gestionarlos?

20. ¿Existe una metodología para el manejo de crisis en términos de relaciones y comunicación?

¿Cómo se relaciona ISAGEN con sus grupos de interés?

Diagnóstico interno

La Compañía atiende varios grupos de interés:

- Inversionistas
- Trabajadores
- Clientes
- Mercado
- Comunidades en el área de influencia
- Proveedores
- Medios de comunicación
- Estado

- Comunidades de Conocimiento
- Sociedad

Comunidades en el área de influencia

Estrategias de relacionamiento

- ✓ Continuidad en la construcción de tejido social en las zonas de empalme con los proyectos que pasan de la etapa de construcción a la etapa de operación.
- ✓ Subir y mantener el indicador de autogestión con el programa de Desarrollo Comunitario.
- ✓ Preparar a las comunidades para la entrada en operación del proyecto Amoyá cumpliendo en el 100% de los compromisos definidos en el Plan de Manejo Ambiental y los beneficios concertados con las comunidades.
- ✓ Contribuir a su desarrollo en armonía con su entorno social y ambiental al logro de los objetivos de Desarrollo del Milenio, al fortalecimiento institucional además de respetar y fomentar los derechos humanos.

Mecanismos de participación y comunicación para las comunidades

- ✓ Línea ética
- ✓ Sitio Web sección Comunidades
- ✓ Reuniones de información, consulta y concertación
- ✓ Sistema de atención de solicitudes, quejas y reclamos
- ✓ Encuestas
- ✓ Capacitación en comunicación comunitaria
- ✓ Medios Encomunidad

Existe el Programa de Información y Participación Comunitaria (PIPC) que tiene como objetivo construir confianza, convivencia y respeto mutuo a través del relacionamiento de la Organización con toda la comunidad de las áreas de influencia en donde operan las Centrales.

Este programa se desarrolla mediante reuniones con comunidades y autoridades para dar a conocer la gestión ambiental, el manejo del empleo, el pago y uso de transferencias e impuestos, impactos ocasionados por la operación de las centrales y las medidas de manejo para dichos casos.

ISAGEN cuenta con una “*Guía para la Comunicación Responsable*” realizada en diciembre del 2011 y tiene como objetivo consolidar los lineamientos y criterios de comunicación útiles para los profesionales que coordinan los medios habilitados para el relacionamiento con los grupos de interés para disponer de parámetros claros y coherentes con la concepción de la empresa.

Esta guía considera aspectos como:

- ✓ Acción sin daño
- ✓ Guía ISO 26000
- ✓ Objetivos del desarrollo del milenio
- ✓ Pacto Mundial
- ✓ Re victimización

Y define lineamientos para piezas de comunicación:

- ✓ Pertinencia del canal:

Tener en cuenta el grupo de interés y la durabilidad de la información además de priorizar formatos que cuiden el medio ambiente.

- ✓ Acción sin daño desde la comunicación:

No revictimizar

- ✓ Manejo de temáticas ambientales
- ✓ Manejo de recursos gráficos, digitales y audiovisuales

Testimonios y manejo de la imagen en cuanto a estética y normativa.

- ✓ Materiales de preferencia para producción

Papel reciclado y tintas vegetales.

- ✓ Elementos de mercadeo

Proveedores locales y materiales con sello verde (connotación ecológica)

- ✓ Estimación de cantidades
- ✓ Créditos y derechos de autor

Tabla 3. Matriz DOFA

Matriz DOFA	
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Las estrategias propuestas son de aplicabilidad limitada teniendo en cuenta la cantidad de centrales que conforman la Organización. • La guía para el relacionamiento es escrita en términos generales (para cubrir todas las centrales) sin tener en cuenta las diferencias culturales y de alcance de cada proyecto y central específica. • La guía para el relacionamiento basa el 60% de su contenido en aspectos de forma para las piezas comunicacionales. • No existe un Plan de Relacionamiento específico para cada grupo de interés.
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos de formación para nuevos habilitadores del diálogo que logren cubrir en su totalidad las áreas de influencia.

	<ul style="list-style-type: none"> • Formación de red de habilitadores de todas las empresas del sector en la que se pueda poner en común los principales temas en cuanto al relacionamiento con comunidades. • Desarrollar la sistematización de las experiencias obtenidas en la realización de los proyectos de generación para que sean de utilidad en iniciativas futuras.
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> • Excelente formación para los habilitadores del diálogo con grupo de interés. • Instalaciones que permiten llevar a cabo reuniones y encuentros de todo tipo con las comunidades. • Recursos para poner en marcha los planes de acción.
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> • Futuros inconvenientes con comunidades por fallas en la comunicación al momento de concepción de un proyecto. • La actuación inicial de los medios de comunicación locales, sin la actuación oportuna de los habilitadores de comunicación, puede repercutir en la afectación de marca y reputación de la Empresa. • Conflicto armado. • Afectaciones legales.

Conclusiones

- Un adecuado relacionamiento con las comunidades del área de influencia que correspondan a los centros de desarrollo de la actividad empresarial es determinante en temas de imagen, reputación corporativa, clima organizacional y resultados financieros.
- Reconocer la importancia de poner el conocimiento en común con otras empresas del sector, puede desembocar en una amplia red orientadora de grandes decisiones que afectarán la proyección futura de la empresa.
- Es indispensable contar con un plan especializado para cada grupo de interés, pues cada uno de ellos actúa en un contexto diferente y responde ante unas necesidades que dependen de su entorno.

Recomendaciones

- Red de habilitadores del diálogo con comunidades, pertenecientes a empresas del sector :

Fortalecer un espacio para el encuentro de profesionales que se especialicen en este grupo de interés, en el cual se pongan en común los principales temas en torno al relacionamiento con las comunidades del área de influencia, con el fin de generar conocimientos mediante la experiencia compartida y la elaboración de unos lineamientos nacionales que permitan guiar esta actividad.

- Plan de relacionamiento con comunidades que incluya todos los aspectos importantes a la hora de abordar este grupo de interés, además de consideraciones a tener en cuenta según la variabilidad de las Centrales en las que se vaya a trabajar. (Ver Apéndice A)

Referencias

- Arenas, D., Sánchez, P., & Murphy, M. (s.f.). *Relaciones Empresariales con Comunidades Locales y ONG*. Barcelona: Gráficas´ 94 S.L.
- Castells, M. (2009). *Comunicación y Poder*. Madrid: Alianza Editorial .
- Pérez Pereira , A. (2012). *Conceptos y Herramientas para la Gestión Estratégica de Relaciones Comunitarias en las Industrias Extractivas*. Perú .
- Sequeira, D., Warner, M., & Kyte, R. (2007). *Relaciones con la Comunidad y otros Actores Sociales* . Estados Unidos: IFC.
- Word Vision Canadá, Prospectors and Developers Association of Canada, Corporate Engagement Program. (2012). *Prevención de Conflictos en la Exploración*. Canadá.