

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL -RSE- EN PROYECTOS HIDROELÉCTRICOS EN OPERACIÓN

OLGA LUCIA RIOS HINCAPIE

ASESOR Antonio Puerta Profesor Departamento de Trabajo Social

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS

DEPARTAMENTO DE TRABAJO SOCIAL

MEDELLÍN, 2005

Tabla de contenidos

AGRADECIMIENTOS .	1
RESUMEN .	3
PRESENTACIÓN . .	5
PRIMERA PARTE .	7
CAPITULO 1 . .	7
1. Objetivos, objeto y enfoque de la sistematización .	7
2. Proceso de la Sistematización .	9
2.1 Selección de los Municipios . .	11
2.2 Instrumentos de Recolección de Información .	11
2.3 Fuentes de Información .	12
3. Categorías de Análisis para el Desarrollo de la Sistematización .	13
3.1 Actuación social empresarial . .	14
3.2 Actuación de la empresa en el territorio . .	16
3.3 Relación de la empresa con partes interesadas . .	17
4. Enfoques Conceptuales Sobre La Responsabilidad Social Empresarial - RSE- .	19
SEGUNDA PARTE .	27
CAPITULO 1 . .	27
1. Contexto Institucional .	28
2. Contexto General De Los Municipios De Carolina, Entrerrios Y San Rafael .	30
CAPITULO 2 . .	34
1. Primer Periodo 1988-1990 .	35
1.1 Condiciones del contexto . .	35
1.2 Actuación social empresarial . .	36
1.3 Actuación de la empresa en el territorio . .	40
1.4 Relación de la empresa con partes interesadas . .	42
1.5 Tendencias del periodo . .	45

2. Segundo Periodo 1991 – 1998 .	46
2.1 Condiciones del contexto . .	46
2.2 Actuación social empresarial . .	49
2.3 Actuación de la empresa en el territorio . .	54
2.4 Relación entre empresa y partes interesadas .	56
2.5 Tendencias del periodo . .	58
3. Tercer Periodo SURGIMIENTO, PLANEACIÓN E IMPLEMENTACIÓN (1999 -2004) .	60
3.1 Condiciones del contexto . .	60
3.2 Actuación social empresarial . .	63
3.3 Actuación de la empresa en el territorio . .	106
3.4 Relación de la empresa con partes interesadas . .	108
3.5 Tendencias del periodo . .	117
TERCERA PARTE . .	121
CAPITULO I .	121
1. Componentes de la Responsabilidad Social Empresarial Aplicada por EEPPM en el Proceso Participación en el Desarrollo Institucional y Comunitario .	122
2. El Ejercicio de la Responsabilidad Social Empresarial en el Relacionamiento con las Partes Interesadas .	143
3. La Responsabilidad Social Empresarial y la Actuación de la Empresa en el Territorio .	148
4. El Contexto y su Relación con el Ejercicio de la Responsabilidad Social de EEPPM .	152
5. Reflexiones Finales . .	154
FUENTES BIBLIOGRÁFICAS . .	157
SISTEMATIZACIÓN .	157
DESARROLLO LOCAL . .	158
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL .	159
DOCUMENTOS INSTITUCIONALES . .	160
ANEXOS .	163
ANEXO No 1 FUENTES PRIMARIAS CONSULTADAS .	163
ANEXO No 2 ENTREVISTA FUNCIONARIOS EEEPPM RECONSTRUCCIÓN HISTÓRICA . .	163

ANEXO No 3 GUÍA ENTREVISTA CON FUNCIONARIOS DE EEPPM RECONSTRUCCIÓN POR EJES . .	164
ANEXO No. 4. GUÍA ENTREVISTA CON FUNCIONARIOS DE LAS ADMINISTRACIONES MUNICIPALES .	165
ANEXO No. 5. GUÍA TALLER DE VALIDACIÓN RECONSTRUCCIÓN DE LA EXPERIENCIA .	166
ANEXO No. 6. FORMATOS DE MATRICES PARA LA RECONSTRUCCIÓN Y EL ANÁLISIS .	167
Anexo No. 7. Matriz resumen del proceso de sistematización del proceso participación en el desarrollo institucional y comunitario .	168

AGRADECIMIENTOS

Expreso mis agradecimientos a:

Los funcionarios de la Subgerencia Ambiental de Empresas Públicas de Medellín Sandra Vélez, Jacqueline García, Carlos Mario Méndez y Jorge Mario Pérez. Quienes me animaron y depositaron su confianza para desarrollar este ejercicio investigativo.

Las Administraciones Municipales y comunidades de los municipios de Carolina, San Rafael y Entrerrios con quienes se viene aprendiendo conjuntamente en la construcción del proceso participación en el desarrollo institucional y comunitario.

Mis colegas y amigas Liliana y Bibiana, con quienes fui encontrando en nuestras conversaciones cotidianas momentos para la reflexión y la construcción permanente sobre la sistematización.

Mi asesor de investigación Antonio Puerta, por su confianza, orientación y paciencia; así como todos los profesores que durante mi carrera de Trabajo Social me animaron constantemente.

A toda mi familia y mis amigos que han llenado de sentidos y alegría mi vida.

RESUMEN

La sistematización es una práctica ante todo reflexiva que posibilita “capturar los diferentes significados” que para los actores participantes evidencia una experiencia específica. A través de la sistematización se logra así reconstruir lo acontecido, comprenderla e interpretarla en su lógica interna para extraer aprendizajes que tengan utilidad futura.

En este sentido, la sistematización del proceso participación en el desarrollo institucional y comunitario implementado por la Subgerencia Ambiental de la Gerencia Generación Energía de Empresas Públicas de Medellín es una reflexión sobre el ejercicio de la Responsabilidad Social Empresarial -RSE- en dicho proceso; y la relación con las dinámicas de los municipios de San Rafael, Carolina y Entrerrios entre los años 1999 -2004.

La sistematización se realiza a través de la recuperación de la experiencia a partir de tres periodos históricos por los cuales ha transitado la Responsabilidad Social Empresarial en el proceso participación en el desarrollo institucional y comunitario con relación a tres subcategorías analíticas que sirven de hilo conductor tanto de la reconstrucción como del análisis e interpretación de la experiencia como son la actuación social empresarial, la actuación de la empresa en el territorio y la relación de la empresa con actores o partes interesadas.

Los nuevos aprendizajes de la sistematización están referidos a la identificación de los componentes de la Responsabilidad Social Empresarial, su caracterización y relacionamiento. De igual forma se destaca que un enfoque sustentado en la RSE debe propiciar procesos de desarrollo territorial y de fortalecimiento de la interacción y vinculación con los actores sociales, políticos e institucionales.

Elementos estos que pueden cualificar la acción de la Subgerencia Ambiental de EPPM en los municipios de las áreas de influencia de sus proyectos hidroeléctricos en operación.

PRESENTACIÓN

El presente texto da cuenta de la sistematización de la Responsabilidad Social Empresarial en el proceso “participación en el desarrollo institucional y comunitario” que está siendo implementado desde el año 1999 por la Subgerencia Ambiental de EEPPM perteneciente a la Gerencia Generación Energía en un total de 19 municipios de influencia de sus proyectos hidroeléctricos, localizados en las Subregiones Oriente, Norte, Nordeste, Magdalena Medio del Departamento de Antioquia y en la alta Guajira.

Para efectos de esta sistematización se retomaron las experiencias de la Gerencia Generación Energía en el proceso participación en el desarrollo institucional y comunitario en los municipios de Carolina, Entrerrios y San Rafael que hacen parte de las áreas de influencia de los complejos hidroeléctricos que están en etapa de operación Guadalupe, Riogrande y Guatapé –Playas respectivamente.

La participación en el desarrollo institucional y comunitario es uno de los procesos principales de la gestión ambiental, mediante el cual la Gerencia Generación Energía a través de la Subgerencia Ambiental hace explícitas las intencionalidades de su directriz social corporativa, planteando su Responsabilidad Social Empresarial y que en este proceso específico se orienta a la contribución a la sostenibilidad empresarial y al desarrollo socioeconómico de las regiones donde actúa.

Este proceso no había sido sistematizado desde sus aprendizajes más significativos, por tanto no se tenían identificados los diferentes componentes que fueron históricamente fundamentando la Responsabilidad Social Empresarial seguida por EEPPM en los proyectos hidroeléctricos en operación¹. Asimismo, no se habían analizado las relaciones de incidencia entre los componentes de la Responsabilidad Social Empresarial, los actores y las dinámicas municipales presentes en estos contextos.

De esta manera, la sistematización se hizo con el propósito de reconocer como fue el ejercicio de la Responsabilidad Social Empresarial -RSE- implementado por la Subgerencia Ambiental de la Gerencia Generación Energía de EEPPM en dichos territorios; teniendo como ejes de análisis la determinación de los componentes de esta propuesta de RSE desarrollada por EEPPM en este proceso y su relación e incidencia con los contextos y los actores sociales, institucionales y político – gubernamentales.

Para tal efecto se definió como periodo a sistematizar el comprendido entre 1999 y mediados de 2004, época en la que surge y se implementa el proceso de participación en el desarrollo institucional y comunitario. También, se realizó una reconstrucción histórica – global tomando en cuenta los periodos que antecedieron la experiencia desde 1988 hasta 1999.

La sistematización realizada está organizada en tres partes. En la primera parte, se desarrolla el objeto, el diseño metodológico y los referentes conceptuales que guiaron la sistematización relacionadas con la noción de la Responsabilidad Social Empresarial y de cada una de las subcategorías de análisis que sirvieron como depositarias e hilo conductor de la misma. La segunda parte, está dividida en dos capítulos; en el primer capítulo se hace una descripción

¹ Cuando en el texto se haga referencia a EEPPM, no se habla de la experiencia de Responsabilidad Social Empresarial en toda la Empresa, sino que se hace solo referencia a la Subgerencia Ambiental perteneciente a la UEN Generación Energía, quien ha sido la encargada de la implementación del proceso participación en el desarrollo institucional y comunitario.

general del contexto institucional de la Subgerencia Ambiental de EEPPM y del contexto general de los municipios de Carolina, San Rafael y Entrerrios; y el segundo capítulo se refiere a la reconstrucción de la Responsabilidad Social Empresarial en el proceso participación en el desarrollo institucional y comunitario a partir del ordenamiento de la experiencia en tres periodos comprendidos entre los años 1988 y mediados de 2004.

Por último en la tercera parte, compuesta por un capítulo, se realiza el análisis e interpretación de la experiencia dando respuesta a los interrogantes propuestos en el proyecto de sistematización y se sintetizan los principales aprendizajes derivados de la experiencia.

Este ejercicio investigativo de sistematización surgió a partir de dos intereses; el primero, como una iniciativa de EEPPM para posibilitar la reconstrucción, interpretación y reflexión crítica de este proceso. Fue relevante en la medida que posibilitó ampliar y validar la visión, conceptualización y enfoques de intervención que respondieran a las realidades institucionales y locales, convirtiéndose en insumo importante para que en una fase posterior la entidad realice una evaluación de impacto social, defina un sistema de planeación, monitoreo y evaluación de su Responsabilidad Social Empresarial y pueda generar a partir de los hallazgos de la sistematización elementos que aporten al ejercicio de su Responsabilidad Empresaria en nuevas experiencias.

En segundo lugar, estuvo el interés académico de la Universidad de Antioquia, como posibilidad de contribuir a través de la modalidad de práctica investigativa de Trabajo Social al planteamiento de elementos que retroalimenten la experiencia mediante un proceso reflexivo provocado desde la sistematización de una práctica concreta. Para el Trabajo Social la investigación y en este caso la sistematización se convierte en un campo de actuación profesional que posibilita la construcción de conocimiento para reflexionar sobre los referentes en los cuales se esta sustentando la práctica.

PRIMERA PARTE

CAPITULO 1

REFERENTE CONCEPTUAL Y DISEÑO METODOLÓGICO DE LA SISTEMATIZACIÓN

1. Objetivos, objeto y enfoque de la sistematización

Objetivo General

Sistematizar el proceso “participación en el desarrollo institucional y comunitario” implementado por la Subgerencia Ambiental, UEN Generación Energía, para reconocer el ejercicio de responsabilidad social empresarial implementado y la relación con las dinámicas de los municipios de San Rafael, Carolina y Entrerrios del Departamento de Antioquia entre los años 1988-2004.

Objetivos Específicos

Realizar una reconstrucción histórica – global del proceso participación en el desarrollo institucional y comunitario donde se identifiquen los principales periodos que

den cuanta del antes, el inicio y el durante del desarrollo de este proceso en los municipios de San Rafael, Carolina y Entrerrios.

Reconstruir el ejercicio de la responsabilidad social empresarial de la Subgerencia Ambiental de EEPPM a partir de la actuación social empresarial, la actuación empresarial en el territorio y el relacionamiento de la empresa con los actores del territorio.

Analizar las relaciones, incidencias y nuevos aprendizajes que se han derivado en torno al desarrollo del proceso participación en el desarrollo institucional y comunitario a la luz de la Responsabilidad Social Empresarial.

Objeto De La Sistematización

La sistematización tuvo como ejes de análisis la determinación de los elementos constitutivos de la Responsabilidad Social Empresarial implementada por EEPPM en el proceso participación en el desarrollo institucional y comunitario y su relación e incidencia con los contextos y los actores sociales, institucionales y político – gubernamentales de los municipios de Carolina, San Rafael y Entrerrios.

Se realizó desde una mirada integral de la experiencia, haciendo énfasis en la comprensión de cada uno de sus elementos constitutivos, la relación entre estos y la incidencia que tienen tanto los actores participantes, como el contexto; todos estos como elementos centrales que le dieron sentido a su implementación y que posibilitaron su comprensión, reflexión y análisis.

La sistematización retoma especialmente la mirada de EEPPM respecto al proceso participación en el desarrollo institucional y comunitario y las dinámicas que se han dado en el desarrollo de este proceso

En el estudio se dio respuesta al siguiente interrogante:

¿Cuáles son los elementos constitutivos de la Responsabilidad Social Empresarial implementados por la UEN Generación de EEPPM en el proceso participación en el desarrollo institucional y comunitario; y cómo ha sido la relación de mutua incidencia entre la Responsabilidad Social Empresarial y las dinámicas municipales en cuanto a su contexto y los actores involucrados?

Enfoque de la Sistematización

Para abordar el objeto de la sistematización se retomaron elementos del enfoque dialéctico, bajo esta concepción la realidad es percibida como totalidad, histórica y en continuo movimiento, donde cada uno de sus componentes no puede comprenderse aisladamente, sino en su relación sistémica.

Se destacan en este enfoque tres aspectos fundamentales para lograr una reflexión crítica de la experiencia:

Relación teoría –práctica: se considera la práctica social como fuente, criterio y fin último del conocimiento.

La historia como proceso: Esta se construye a partir de la práctica de los sujetos sociales, los cuales están condicionados por las determinaciones históricas – estructurales de los periodos, las coyunturas y las situaciones circunstanciales.

La realidad como totalidad: las relaciones están expresadas en múltiples dimensiones, que tienen un sentido como conjunto dinámico y están situadas en un tiempo y espacio específicos en el cual se relacionan como totalidad.

2. Proceso de la Sistematización

Se realizaron dos espacios de socialización con representantes de la Subgerencia Ambiental y del equipo de gestión social del Área Gestión Ambiental de EEEPM para ajustar los alcances del proyecto de sistematización, así como clarificar el sentido de la misma para la entidad.

La sistematización se entendió como “un proceso de recuperación, tematización y apropiación de la práctica, que al relacionar sistémica e históricamente sus componentes teórico – prácticos, permite a los sujetos comprender y explicar los contextos, sentidos, fundamentos, lógicas y aspectos problemáticos que presenta la experiencia, con el fin de transformar y cualificar la comprensión, experimentación y expresión de esta” (Ghiso 2001:10).

El objeto de la sistematización se miró como “proceso histórico, complejo en el cual intervienen diversidad de actores, se realiza en un contexto socio – económico, cultural y político determinado y en un momento institucional del cual forma parte” (Jara 2001:1). A través de la sistematización se logró así reconstruir lo acontecido, comprender e interpretar la experiencia para así extraer aprendizajes con utilidad futura.

La sistematización se realizó en tres grandes momentos. En el primer momento se efectuó una reconstrucción global – histórica del proceso participación en el desarrollo institucional y comunitario; la cual permitió identificar los periodos a partir de los cuales se logró ir develando la lógica del proceso y construir un mapa general de la experiencia.

De esta manera, se ordenó el proceso participación en el desarrollo institucional y comunitario a partir de tres periodos. El primero, entre los años 1988 -1990, el segundo entre 1991 – 1998; estos dos periodos fueron los que antecedieron el surgimiento del proceso participación en el desarrollo, y el tercer periodo, entre 1999 y mediados de 2004, correspondiente al inicio y al durante de la experiencia.

Esta reconstrucción por periodos permitió contrastar las diferentes dinámicas que fue tomando en la Subgerencia Ambiental de EEEPM el concepto y el ejercicio de la Responsabilidad Social Empresarial, las condiciones que la caracterizaron, la relación que se fue configurando con los diferentes actores, los aprendizajes y retos que en cada momento se fueron planteando, hasta llegar al surgimiento y consolidación del proceso participación en el desarrollo institucional y comunitario.

En el segundo momento, se hizo la reconstrucción a la luz del eje de sistematización correspondiente al ejercicio de la Responsabilidad Social Empresarial. Para esta reconstrucción se tomaron como categorías la actuación social empresarial, la actuación de la empresa en el territorio y el relacionamiento de la empresa con actores y/o partes interesadas. Igualmente, se realizó por cada uno de los periodos la clarificación de las

condiciones del contexto que sirvieron de telón a la experiencia, identificando factores que se superpusieron a esta y que incidieron en su aplicación y desarrollo. Por último, se planteó a modo de síntesis las principales tendencias de cada periodo.

En síntesis la fase de reconstrucción implicó:

Identificación y localización de fuentes de información primarias y secundarias

Revisión, selección, realización de lecturas extensivas de la información primaria y secundaria

Realización de entrevistas

Codificación de la información

Descripción y elaboración de un mapa general de la experiencia

Ordenamiento de la experiencia con base al objeto de la sistematización, agrupando los datos a partir de los componentes identificados

Conceptualización de los elementos centrales de la experiencia

Contextualización de la experiencia

Elaboración de documento descriptivo

Taller de validación

El tercer momento, correspondió al desarrollo del análisis crítico de la experiencia donde se dio respuesta al interrogante planteado en el objeto de la sistematización ¿Cuáles son los elementos constitutivos de la responsabilidad Social Empresarial implementados por la UEN Generación de EEPPM en el proceso participación en el desarrollo institucional y comunitario; y cómo ha sido la relación de mutua incidencia entre la responsabilidad social empresarial y las dinámicas municipales en cuanto a su contexto y los actores involucrados?

En esta fase, una vez comprendida la experiencia en su propia lógica, identificada su estructura interna y las características particulares de cada componente, se procedió a realizar un ejercicio de relación entre los componentes de la Responsabilidad Social Empresarial, el contexto y los actores que han participado del mismo. Identificando elementos de pertinencia, coherencia e integralidad, con un proceso reflexivo que permitió reconocer factores de mutua incidencia.

Se hizo fundamental lograr la validación de información con los diferentes actores que han participado del proceso, así como poner en relación la conceptualización que sobre la noción de Responsabilidad Social Empresarial y sobre cada una de las subcategorías como actuación social, actuación de la empresa en el territorio y la relación con partes interesadas y/o actores se había realizado previamente como concepciones vigentes y la experiencia concreta de EEPPM; lo cual supuso realizar un ejercicio de articulación entre la teoría y la práctica específica en el proceso sistematizado.

En este momento se expusieron los aprendizajes obtenidos en la sistematización con los diferentes actores participantes, dando cuenta tanto del proceso seguido, los hallazgos y las conclusiones que retroalimentaron el proceso. Igualmente se señalaron los vacíos que podrían ser abordados por la Empresa para cualificar el ejercicio de su

Responsabilidad Social Empresarial.

En síntesis esta fase implicó:

Definir cada uno de los componentes y establecer relación entre los mismos, a partir de la codificación realizada en la etapa de reconstrucción del objeto de la sistematización.

Identificar elementos de convergencia, divergencia y tendencias entre los diferentes componentes por periodos

Establecer relaciones de incidencia

Elaborar conclusiones

2.1 Selección de los Municipios

Inicialmente, se definieron con EEPPM de manera concertada los criterios para la selección de los tres municipios de las Subregiones Norte, Nordeste y Oriente de Antioquia que se retomarían como experiencias significativas para el desarrollo de la sistematización del proceso en mención.

Estos criterios obedecieron a aspectos como la existencia de infraestructura estratégica propiedad de las EEPPM en el municipio, el tiempo de permanencia de la entidad en el municipio, la inversión de recursos económicos de EEPPM en el municipio, que se hubieran implementado proyectos significativos en las diferentes líneas de participación de EEPPM, existencia de actores sociales, institucionales y político gubernamentales con los cuales se hubiera interactuado, funcionarios que hayan participado del proceso participación en el desarrollo en un periodo de tiempo de por lo menos un año, existencia de información accesible sobre el desarrollo del proceso en el municipio. A la luz de estos criterios se seleccionaron como estudio de caso los municipios de Carolina, Entrerrios y San Rafael.

2.2 Instrumentos de Recolección de Información

Como instrumentos para la sistematización se emplearon principalmente: la entrevista estructurada, el análisis documental, los grupos talleres de validación y la observación participante en espacios de reunión de los equipos de trabajo de EEPPM y equipos contratistas de EEPPM que han venido implementando el proceso participación en el desarrollo institucional y comunitario.

La entrevista fue el instrumento privilegiado para la elaboración de la reconstrucción, pues a través de esta se logró develar las perspectivas, opiniones, críticas e interpretaciones frente al proceso participación en el desarrollo institucional y comunitario por parte de diversos actores. El análisis documental facilitó ir reconstruyendo las lógicas y sentidos que a nivel institucional se iban tejiendo en torno a la Responsabilidad Social Empresarial en cada uno de los periodos, la calidad de los registros documentales existentes facilitó llenar de contenido cada una de las subcategorías. Los espacios para la observación participante fueron principalmente talleres evaluativos sobre el proceso que fueron útiles al momento del análisis y la interpretación de la experiencia. Por último,

Los talleres y reuniones de validación fueron fundamentales para llegar a acuerdos y también evidenciar vacíos.

La elaboración de cuadros y matrices se tomó como fundamento para la elaboración del texto descriptivo y analítico desde la lógica de los actores participantes.

2.3 Fuentes de Información

Las fuentes de información fueron tanto escritas como testimoniales que se obtuvo a través en la interacción con diferentes actores.

Gestores (Empresas Públicas de Medellín)

Ejecutores (contratistas, administraciones municipales)

Destinatarios (comunidades)

Escritas (documentos base)

Marco de actuación de EEPPM

Planes de trabajo

Agendas y actas de reuniones

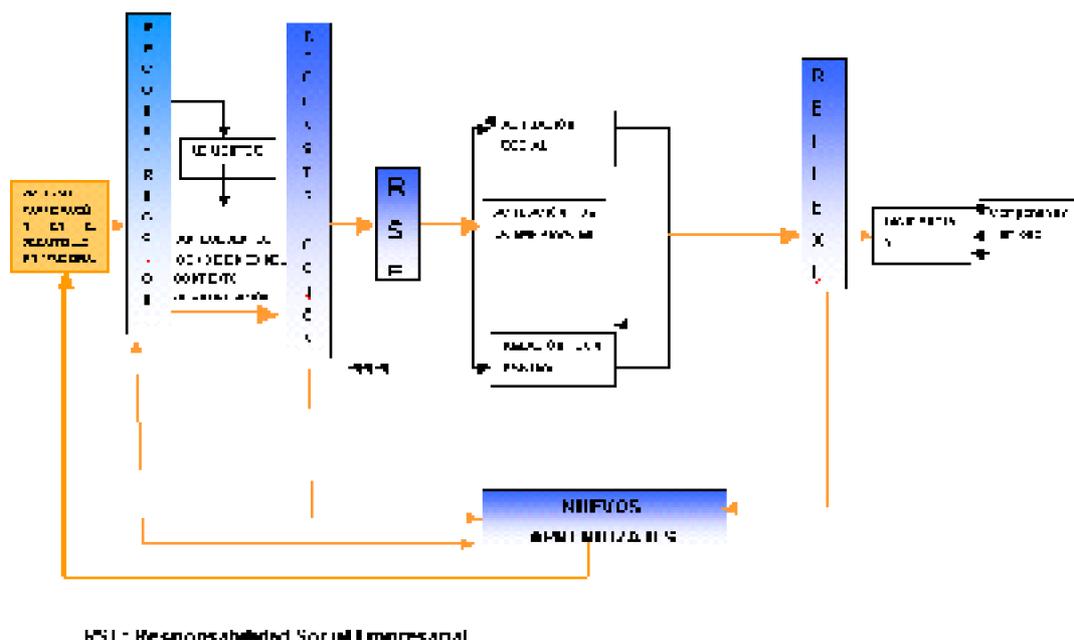
Informes

Planes de desarrollo municipal

proyectos presentados por los municipios

Bibliografía especializada.

Gráfico No 1 Esquema De Sistematización



Esquema de sistematización

3. Categorías de Análisis para el Desarrollo de la Sistematización

La definición de las subcategorías de estudio se deriva de la noción de Responsabilidad Social Empresarial asumida para esta sistematización, la cual se entiende como el compromiso que una empresa asume en cada una de sus prácticas en un territorio determinado donde se insertan sus actividades empresariales con los actores sociales, políticos e institucionales con los que se relaciona, con el fin de contribuir al desarrollo y a la viabilidad empresarial.

La Responsabilidad Social Empresarial se convierte en la categoría de estudio de la

cual se desprenden subcategorías operativas como la actuación social empresarial, la actuación de la empresa en el territorio y la relación de la empresa con actores y/o partes interesadas. De cada una de las subcategorías señaladas, se derivan una serie de variables que caracterizan la responsabilidad social empresarial con las comunidades vecinas a los proyectos de generación energía y que varían de acuerdo con condiciones empresariales y contextuales particulares.

A continuación, se operativizan cada una de las sub-categorías que servirán de entrada para la realización de la sistematización.

3.1 Actuación social empresarial

Referida al conjunto de “prácticas, actos y procesos condicionados por interacciones y mediaciones sociales, cuya elección está relacionada con las nociones, visiones, posturas o intereses que sobre la realidad y la acción social se tenga” (Vélez 2002:54).

Esta actuación social se materializa en las políticas, programas, proyectos y actividades dirigidas a lograr un impacto en un territorio, contexto y/o actores determinados con los que la empresa interactúa y que ha identificado como de interés. Tal actuación social de la empresa se relaciona con el cumplimiento de sus compromisos legales, el manejo de sus impactos y su participación en iniciativas de desarrollo dirigidas a lograr condiciones para la viabilidad social del territorio. En este sentido debe ser pertinente con los contextos específicos, el tipo de actores con los cuales se interactúa, la época histórica, el rol específico de la Empresa.

De acuerdo al tipo de proyectos que la empresa asuma, su magnitud y la etapa en la que estos se encuentren deberá asumir responsabilidades sociales diferenciables entre sí. El énfasis de la actuación social, legal, ambiental y financiera empresarial en las etapas de cada proyecto hidroeléctrico (factibilidad, construcción, operación y desmonte) es diferente. En construcción el énfasis se hace en el manejo de impactos ambientales con una perspectiva de prevención, mitigación y de proyección de alternativas socioeconómicas que sean sostenibles en el tiempo para la población afectada; mientras que en la etapa de operación de los proyectos la RSE está asociada a mantener niveles de equidad y de sostenibilidad en dichos territorios mediante la vinculación empresarial.

Las variables que se tuvieron en cuenta para la reconstrucción de la actuación social empresarial fueron las políticas, criterios y lineamientos de intervención, la estructura organizativa empresarial, la intencionalidad de la intervención, el sistema de planeación, ejecución y evaluación y la inversión de recursos económicos.

Las políticas, lineamientos y criterios de intervención: Se entenderán como el marco filosófico y conceptual que la Empresa adopta frente a su actuación empresarial; es decir, son los criterios que de manera general orientan el pensamiento y actuación de la empresa para la toma de decisiones, expresa la intencionalidad institucional a la cual deben confluir los procesos en los cuales se participa trazando la trayectoria que deben seguir los programas, proyectos y estrategias de acción empresarial. Como punto de referencia, la política social es flexible a procesos de ajuste, evaluación y retroalimentación en torno a las experiencias y aprendizajes institucionales que

históricamente se van dando.

La definición de la política entraña la declaración de principios que para su puesta en ejecución deben ser comprendidos y apropiados por los diferentes niveles de la empresa, directivos, funcionarios y contratistas. Igualmente, debe ser puesta en acción a partir de su materialización concreta en planes, programas y proyectos.

Las intenciones de la política se particularizan en criterios y lineamientos ajustados a contextos particulares donde se especifican los alcances, la población a la cual se dirige, los propósitos específicos y el territorio donde se desarrolla la acción empresarial. Los marcos de actuación por su parte, son referentes que delimitan de manera conceptual y metodológica las intenciones empresariales definidas en la política, los lineamientos y los criterios. La principal finalidad de la construcción de un marco de actuación es lograr definir los parámetros mediante los cuales se desarrollara los procesos de vinculación a los territorios.

La Intencionalidad Empresarial: Se define como el objetivo general donde se plasma el interés empresarial a largo plazo. En este sentido, se posibilita clarificar el compromiso empresarial en el ejercicio de su responsabilidad social y en la generación de cambios en el bienestar social. Esta meta-objetivo debe tener un compromiso tanto temporal como espacial con grupos determinados, e implica para la entidad la orientación de sus acciones hacia la generación de impacto sobre el desarrollo de un territorio y sobre su propia viabilidad.

La estructura organizativa empresarial: Es la organización que toma la empresa con base en los objetivos empresariales y ligada al cumplimiento de los planes corporativos que se van determinado en momentos específicos del ciclo de vida de una empresa. La estructuración y consolidación de equipos de trabajo es fundamental para la implementación de los procesos de acción empresarial; pues son ellos quienes planean, operan y evalúan, ya sea a través de sus propios funcionarios o de sus representantes (contratistas) la política social empresarial.

El Sistema de Planeación, Ejecución y Evaluación: Se entiende como un sistema articulado que orienta la actuación empresarial hacia el logro de unos propósitos trazados y de un impacto que se quiere generar mediante la intervención empresarial; el punto de partida es el impacto deseado desde la acción empresarial lo cual debe llevar a desarrollar unas acciones requeridas que se traducen en productos y estos a su vez en procesos y actividades.

La planeación es entendida como la diversidad de momentos que posibilitan trazar las líneas de acción, a partir del reconocimiento de unas características específicas, la definición de alternativas y la toma de decisiones frente a la situación sobre la que se prioriza actuar. Implica en este momento la definición de objetivos, metas y estrategias en el tiempo y el diseño de indicadores que puedan ser monitoreados y evaluados.

La ejecución es el momento en el cual se ponen en marcha los procesos de acción empresarial y la componen los diferentes programas, proyectos y actividades necesarias para lograr los objetivos trazados.

La evaluación se entiende como la determinación periódica y de manera sistémica y

objetiva sobre la relevancia, eficacia, eficiencia e impacto de un proyecto o programa “proporcionando información pertinente que a su vez fortalece la capacidad institucional para responder eficazmente a las necesidades e intereses sociales y empresariales” (Mokate 2003:11).

La Inversión de Recursos Económicos: Corresponde al monto que se destina para la participación en iniciativas de desarrollo de los diferentes municipios que debe estar de acuerdo con la magnitud de la actividad productiva asentada en el municipio, el aprovechamiento de los recursos naturales que hace la empresa en ese territorio y su relacionamiento histórico con estos. Se relaciona con el tipo de iniciativas a las cuales se vincula la empresa y la factibilidad de estas iniciativas en lo social, económico, ambiental, jurídico y político.

Los criterios que se plantean para la inversión de recursos económicos, son:

- Mantenimiento de los recursos en el tiempo: debe ser tomada como una inversión social a largo plazo que apalanca el fortalecimiento institucional y comunitario con resultados de mejoramiento en las condiciones de vida que deben lograr ser medidos. El mantenimiento en el tiempo de los recursos no implica generar condiciones de dependencia sino de mantener la presencia institucional cualificándola de acuerdo al ciclo específico de cada proyecto.
- Optimización de esfuerzos: un criterio fundamental es que la inversión social debe operar de modo eficiente “optimizando el rendimiento de los esfuerzos de los actores sociales en el enfrentamiento de los déficit sociales, el mejoramiento del funcionamiento y resultados de la inversión en capital humano y social” (Klisberg 1999:18).
- Responsabilidades compartidas en las inversiones con otros actores: la asignación de recursos debe regirse bajo el principio de no suplantar al municipio ni a otras entidades en el ejercicio de sus funciones y en la orientación y financiación de proyectos. Estos deben identificarse y cofinanciarse a partir de una definición de intereses de las partes y de sus responsabilidades específicas”².
- Uso transparente de los recursos: implica la rendición pública de cuentas, así como la participación de los destinatarios de la inversión en procesos de veeduría. Implica además actualizar la información de acuerdo a proyectos, municipios y líneas de participación.

3.2 Actuación de la empresa en el territorio

Se entiende como la acción de la empresa en un territorio específico derivada del desarrollo de su actividad productiva. Esta actuación en el territorio puede ser intencionada y planificada a partir de intereses específicos de los actores; asimismo, esta mediada por los enfoques que se dan en un momento histórico y en un contexto

² Documento de trabajo que se describe en esta subcategoría son los cambios específicos en el territorio por la actuación de la empresa y sus incidencias en el desarrollo local. “Criterios de selección de proyectos de generación energía”. Medellín 2002. Pág. 10

Lo territorial se entiende más allá de lo físico e involucra las relaciones sociales y culturales; se define como una noción dinámica y compleja en tanto funciona como contenedor siempre inacabado y en evolución de tramas de relaciones, intercambios internos y externos provenientes de diversas fuentes, contextos, actores y tiempos que lo reestructuran. A su vez, la empresa se entiende como un sistema abierto que afecta y es afectada por las interrelaciones que se dan en lo global y en lo local y que inciden en las diferentes dinámicas de su actuación.

Cambios en el territorio producto de la intervención empresarial: Se refiere a las principales modificaciones que en los municipios se han derivado en cada uno de los periodos, resaltando específicamente los impactos de los proyectos hidroeléctricos en las condiciones de vida de las poblaciones en aspectos sociales, culturales y ecológicos.

Planeación territorial: Se refiere a como concibe por parte de la empresa el desarrollo territorial y la manera como materializa esta actuación en las áreas definidas como de influencia. Así mismo se destaca la manera como la empresa establece nexos con los diferentes planes locales y nacionales en torno a la planeación del territorio; y como estos refuerzan las políticas y programas empresariales.

3.3 Relación de la empresa con partes interesadas

Vista desde los actores que habitan un territorio específico identificado por la empresa como de interés, estableciéndose un tipo de relacionamiento que puede ser conflictivo, de solidaridad y/o corresponsabilidad. Los actores son pilares básicos en la construcción de los procesos de desarrollo local, y es a partir de su acción que se generan propuestas antagónicas y/o complementarias entre sí y con la empresa. Para el caso de esta sistematización se toman como base los actores sociales -grupos sociales, organizaciones de base, institucionales -privados con o sin ánimo de lucro- y políticos -gubernamentales- (gobiernos municipales, departamentales y nacionales). Las variables que dan cuenta de la relación de la empresa con las partes interesadas son el tipo de actores, los mecanismos de vinculación, los intereses presentes entre los actores y la estructura comunicativa.

Tipo y características de los actores: Se refiere a la identificación y caracterización de los actores sociales, político -gubernamentales e institucionales de los municipios que entraron en relación con la Empresa en el proceso participación en el desarrollo institucional y comunitario.

En la relación con los actores se dan diferentes niveles de participación dados por el rol que estos asumen, la solidez interna como colectividad y la incidencia que puedan lograr en la toma de decisiones, estos niveles propuestos desde una escala de participación por parte de los actores sociales en cada uno de los periodos, se tiene lo siguiente³:

³ Para la elaboración de esta escala se tomaron algunos aportes que el autor Fabio Velásquez y Esperanza González profundizan en el texto "¿Qué ha pasado con la participación ciudadana en Colombia?" Fundación Corona. Bogotá. 2003. p 60

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL -RSE- EN PROYECTOS HIDROELÉCTRICOS EN OPERACIÓN

- Pasividad: los actores sociales son débiles y desorganizados en su interacción con la entidad, participan cuando se aprueba una demanda específica, su participación es puntual y coyuntural, obedeciendo a intereses individuales o de pequeños grupos.
- Suministro de información y consulta: las personas participan respondiendo a requerimientos de información específica sobre asuntos que los están afectando, se avanza en procesos de información, socialización escuchando el punto de vista de los actores; pero estos no tiene una real incidencia en la toma de decisiones.
- Participación por incentivos: las personas participan proveyendo trabajo u otros recursos a cambio de ciertos incentivos generados por las entidades; el proyecto requiere la participación de la gente, sin embargo estos no tiene incidencia clara en la formulación, decisiones y evaluación.
- Participación funcional: Las personas participan formando grupos de trabajo para responder a objetivos predeterminados por el proyecto. No tienen incidencia sobre la formulación, pero se los toma en cuenta en el monitoreo y ajuste especialmente al final de los proyectos.
- Participación interactiva: los grupos locales organizados participan en la formulación, implementación y evaluación del proyecto, esto implica procesos pedagógicos sistemáticos y estructurados y el empoderamiento comunitario del proyecto.
- Autodesarrollo: los grupos locales organizados toman iniciativas sin esperar intervenciones externas; las intervenciones se hacen en forma tal que generan autonomía y autogestión.

Mecanismos para la vinculación entre actores: Se señalan los dispositivos de tipo formal e informal que sirvieron de base para establecer la vinculación entre la Empresa y los actores de los diferentes territorios.

Intereses presentes entre los actores: Se identifican las intencionalidades explícitas o no explícitas que se dieron entre los actores en cada uno de los periodos y que sirvieron de base para configurar su relacionamiento.

Estructura comunicativa: Se refiere ala manera como se establece la comunicación entre la empresa con los diferentes actores, el modo en el cual esta opera y los resultados que son alcanzados en esta interacción.

SÍNTESIS POR SUBCATEGORIAS

Cuadro No 1 ACTUACIÓN SOCIAL EMPRESARIAL

Políticas criterios y lineamientos de intervención	Intencionalidad de la intervención	Estructura administrativa	Sistema de planeación, ejecución evaluación	Inversión de recursos económicos
Existencia o no de criterios, lineamientos y políticas de	Objetivos planteados por la empresa	Cambios o no en la estructura interna de la empresa, organización o no de	Existencia o no de procesos de planeación, ejecución	Cantidad de recursos invertidos, líneas de intervención.

Políticas criterios y lineamientos de intervención	Intencionalidad de la intervención	Estructura administrativa	Sistema de planeación, ejecución evaluación	Inversión de recursos económicos
intervención		la gestión para la implementación de la intervención	monitoreo y evaluación. Actividades, proyectos y programas en los que participa	

Cuadro No 2 ACTUACIÓN DE LA EMPRESA EN EL TERRITORIO

Intervención en el territorio	Planeación territorial
Cambios ocurridos en el territorio producto de la intervención de la empresa y su incidencia en el desarrollo local	concepción del desarrollo territorial, áreas de influencia

Cuadro No 3 RELACIÓN DE LA EMPRESA CON PARTES INTERESADAS

Tipo y características de actores	Mecanismos para la vinculación entre actores	intereses presentes entre los actores	Estructura comunicativa entre los actores
Institucionales, sociales, políticos, radio de acción de los actores	Formales, informales	tipo de intereses, articulación entre actores,	Existencia de canales de comunicación horizontal, vertical

4. Enfoques Conceptuales Sobre La Responsabilidad Social Empresarial - RSE-

En sus inicios el concepto de Responsabilidad Social Empresarial estuvo relacionado a prácticas de filantropía y asistencialismo social que se visibilizaban en acciones y actividades dispersas, de corta duración, con escasos desarrollos filosóficos, conceptuales y metodológicos. “En Colombia lo que hoy se conoce como Responsabilidad Social Empresarial surge en los años 60 y 70 con la creación de diferentes fundaciones que nacen especialmente de iniciativas de las empresas privadas. Se llama en este sentido la atención sobre incorporar esta práctica en el proceso de toma de decisiones, en la necesidad de alcanzar objetivos económicos en términos éticos y sociales, y en la necesidad de realizar por parte de las empresas inversiones sociales en áreas de interés público” (Cárdenas 2003:8).

El repliegue del Estado y su propia incapacidad para atender todas las demandas sociales en contextos sociales, políticos y económicos de amplia complejidad como el colombiano conllevó a que otros actores tomaran relevancia en el escenario de lo público, entre ellos las organizaciones no gubernamentales, las empresas del sector público y privado. De esta manera, la reflexión sobre su rol hoy va más allá de esquemas individualistas, asistencialistas o compensatorios y se sitúa en el campo de la contribución a procesos de desarrollo de carácter planificado y en corresponsabilidad con otros actores. En este sentido, en el escenario nacional las iniciativas empresariales adquieren un lugar destacado en el funcionamiento de la sociedad, donde la sostenibilidad empresarial está altamente asociada a la resolución de problemáticas asociadas a los entornos en los cuales desarrolla sus actividades productivas.

Actualmente, la RSE tiende a concentrarse en cinco ejes fundamentales: “Desarrollar una relación estratégica con todos los grupos de interés, contribuir a la protección del medio ambiente, asumir un rol activo en la construcción del orden social, garantizar el respeto a los derechos humanos en el desarrollo de las operaciones empresariales y asegurar transparencia y ética en todas las actividades” (Villegas 2002:2).

Se pueden destacar tres perspectivas en el ejercicio de la RSE (Barrera 1999: 29). El primero es una perspectiva clásica que señala que la única responsabilidad de una empresa es el cumplimiento de sus intereses individuales, el cumplimiento de su objeto y la generación de utilidades económicas en un escenario de competencia. Este enfoque está influenciado por las bases teóricas del neoliberalismo, el cual tiene dentro de sus planteamientos esenciales la reivindicación del papel central del mercado en todas las esferas de las relaciones sociales, económicas, la reducción de las funciones del Estado y de su función redistributiva.

En tal sentido, la finalidad de la empresa será únicamente la generación de utilidades económicas, a partir de la prestación de bienes y servicios en un escenario globalizado y de competencia. Uno de los principales exponentes de este enfoque es Friedman quien plantea que “en una sociedad libre sólo hay una única responsabilidad social de los negocios, usar sus recursos, involucrarse en actividades diseñadas a aumentar sus ganancias, siempre y cuando se mantenga en las reglas del juego, es decir, se mantenga en una competencia abierta y libre sin recesión ni fraude” (Villegas 2002:20).

Algunas de las características que fundamentan este enfoque son:

- Se considera que la empresa no tiene un rol en la resolución de problemas sociales.
- Considera las responsabilidades como individuales, más no sociales. Desde ésta perspectiva, las organizaciones elaboran racionalmente sus decisiones, a partir de una “función utilitarista” (Senn, 2000).
- la responsabilidad de la empresa es solamente la de ser un intermediario de los accionistas para obtener utilidades. En este planteamiento son las personas y no la empresa quienes reciben utilidades, adoptan valores y desempeñan diferentes roles sociales.
- El desarrollo se concibe solo como crecimiento económico

La segunda perspectiva es la moderna que plantea el reconocimiento de todos los actores y agentes económicos- stakeholders - que afectan, pueden afectar ó ser afectados por las actividades de una empresa (accionistas, los clientes, los empleados, los proveedores y la comunidad); así como de sus intereses, lo cual implica un proceso de concertación y de balance de dichos intereses, sin dejar de lado la maximización de utilidades y el cumplimiento de su objeto como empresa; en esta perspectiva se mantiene una visión de desarrollo como crecimiento económico.

Las características más relevantes de este enfoque son:

- Los stakeholders son partícipes de intereses comunes con la empresa y se reconoce que la gerencia tiene la función de concertación para buscar un acuerdo de intereses.
- El carácter de la relación de la empresa con los stakeholders deviene de su interés en la actividad ó de la afectación que ella les causa.
- Se plantean algunas acciones filantrópicas o donaciones a determinados grupos sin unos alcances claramente especificados.
- Se plantea que la gerencia es un lazo fiduciario a las diferentes partes interesadas y tanto las actuaciones de la Empresa como de los diferentes stakeholders, deben asegurar la supervivencia de la empresa.

Por último, en la perspectiva estratégica la empresa asume un compromiso como actor activo y participante con la viabilidad social del entorno, comprometido en la solución de problemáticas tanto de orden coyuntural como estructural, en corresponsabilidad y concordancia con los demás actores, manteniendo una visión integral del desarrollo, complementando así la función de los gobiernos locales sin sustituirla, generando condiciones de inclusión social, pues es consciente que la empresa afecta y es afectada por el entorno en el cual desarrolla sus actividades.

La perspectiva estratégica “recoge fundamentalmente la contribución de la empresa a convocar la responsabilidad por el uso de recursos sociales, por generar riqueza y por dotar a una sociedad de instituciones que soportan la creación de oportunidades y capacidades, fundamentos de la libertad, como perspectiva del desarrollo. La empresa debe preguntarse por los grandes problemas y expectativas de la sociedad, frente a ella, y en esa medida participar como elemento dinámico y establecer su rol como actor activo de la sociedad. En la perspectiva estratégica, la gestión empresarial le apunta de manera integral al desarrollo, no solo al crecimiento “(Villegas 2002:23).

Desde esta perspectiva se define la RSE “como la forma inteligente como la Empresa se prepara, a través de un pensamiento estratégico, para integrar y articular su crecimiento y productividad en un entorno social complejo, dinámico y cambiante, buscando asegurar su permanencia en el largo plazo y actuando de forma proactiva frente a los factores sociales adversos” (Gutiérrez 2000:7).

Algunas características que se pueden señalar son:

- Se estructura un compromiso integral con la viabilidad de la sociedad, en tanto, la viabilidad misma de la empresa está enmarcada y depende de dicha viabilidad.

- La Empresa establece vínculos de relacionamiento de manera amplia con la sociedad, partiendo de los grupos de interés.
- Destaca el rol que tiene cada uno de los actores en los procesos de desarrollo integral.
- El cumplimiento de la RSE se considera un asunto estratégico para la Empresa y en una de las posibilidades importantes para la creación de ventajas competitivas sostenibles a largo plazo.

Niveles de Responsabilidad Social de la Empresa

“La conciencia de la RSE parte del reconocimiento que la Empresa no es solamente una institución que se dedica a vender productos o servicios para obtener ganancias, sino que depende y se nutre de su entorno (interno - externo) y a su vez influye sobre el entorno” (Mayorga 2002:18).

Toda empresa independiente de su condición privada o pública, de los fines de lucro, del sector en el que actúa y de los bienes o servicios que ofrece tiene unas responsabilidades que pueden ser definidas operativamente en tres niveles: primarias, secundarias y terciarias.

Las responsabilidades primarias, que son aquellas inherentes a la actividad específica que desarrolla la Empresa y que se inscriben en los principios fundacionales, en su razón de ser y en lo que hace la Empresa.

Las responsabilidades secundarias, referidas a los compromisos que establece con las diferentes partes interesadas con las cuales interactúa y que se ven afectadas por el desarrollo de su actividad económica.

Las responsabilidades terciarias, entendidas como la “necesidad de contribuir a mejorar el entorno social mas amplio, mediante acciones que si bien no guardan correspondencia directa con la actividad específica desarrollada por la Empresa, son necesarias para contribuir a generar condiciones sociales favorables y que beneficiarán las operaciones ulteriores de la Empresa” (Caravedo2002:82).

Enfoque Conceptual de EEPPM sobre la Responsabilidad Social Empresarial

Con respecto al enfoque de Empresas Públicas de Medellín (2004:7) esta afirma que la Responsabilidad Social Empresarial es el compromiso que una empresa reconoce y asume en todas sus actuaciones ante cada una de las partes interesadas “stakeholders”⁴ que se relacionan con ella, conservando una clara jerarquía de objetivos dentro de los cuales se destaca su propia viabilidad.

Principios del enfoque de Responsabilidad Social planteado por EEPPM:

- **El principio de legitimidad**, la cual es otorgada por la sociedad a una Empresa para que esta exista y tenga poder, en la medida que demuestre en su actuación

⁴ El término stakeholders aparece por primera vez en 1963 en un memorando interno de Stanford Reseca Institute y se definió como los grupos de interés para la empresa que son afectados o pueden ser afectados por sus actividades productivas y que son tanto internos como externos, frente a los cuales asume una determinada responsabilidad social empresarial. MAYORGA, Pilar, GONZALEZ, Volmar 2002. Pág. 14

cotidiana que está orientada hacia el bien común, lo cual se manifiesta en la contribución al desarrollo socioeconómico, al bienestar social, en el respeto por los derechos humanos y en la solidaridad con la sociedad según su naturaleza y capacidades.

- **El principio de priorización**, el cual le facilita a la Empresa asignar armónicamente los recursos, según las responsabilidades primarias, secundarias o terciarias que tenga:

- Responsabilidades primarias, las cuales son inherentes a la actividad específica de la empresa, en este caso la prestación de servicios públicos esenciales para la vida.
- Responsabilidades secundarias, las cuales consisten en mejorar los efectos que la actividad empresarial tiene sobre las partes interesadas (stakeholders) más allá de unos mínimos exigibles.
- Responsabilidades terciarias, las cuales consisten en contribuir a la mejora de algunos aspectos del entorno social mediante acciones no incluidas en la actividad específica de la empresa.

- **El principio de efectividad gerencial**, que implica concretar los dos principios anteriores, armonizar los conflictos de intereses entre los stakeholders balanceando las RSE respectivas, dar respuestas efectivas y oportunas y usar las capacidades reales de la empresa para cumplir con las RSE.

Se diferencian “stakeholders” internos y externos. En los internos se clasifican los dueños, socios, directivos y funcionarios, y en los externos se identifican los proveedores, clientes, competidores, comunidad vecina y Estado.

Para aplicar la noción de RSE en una empresa es necesario considerar sus “particularidades y el contexto en el cual se desarrollan sus actuaciones, tales como el sector económico donde actúa, el régimen de propiedad que le rige, las capacidades acumuladas, el momento del ciclo de vida de sus proyectos, su tamaño, el lugar o ubicación geopolítica, la época o escenario histórico donde se desempeña”⁵.

En el caso de EEPPM, estas particularidades se evidencian así:

En cuanto al sector económico donde actúa EEPPM es un Empresa prestadora de servicios públicos domiciliarios donde algunos de ellos como acueducto, alcantarillado, distribución energía y distribución de gas se efectúan en condiciones de monopolio natural; por lo tanto el cliente debe asumir las condiciones relacionadas con el contrato de adhesión al cual se inscribe. El segundo aspecto esta relacionado con su régimen de propiedad que es pública estatal, de tal manera que la RSE que debe asumir es mayor con las diferentes partes interesadas pues es una Empresa que pertenece a la sociedad.

El tercer aspecto, esta referido a su ubicación geopolítica, lo cual quiere decir que la RSE de una empresa en sociedades como las latinoamericanas es diferente a otro tipo de sociedades en cuanto las condiciones deficientes en la gobernabilidad, el ejercicio de la ciudadanía y en general sus condiciones sociales, políticas y económicas que

⁵ Empresas Públicas de Medellín, Gerencia Planeación Corporativa. La responsabilidad empresarial en EEPPM. Medellín. Noviembre de 2004, Pág. 7

demandan un ejercicio de mayor alcance en su RSE; y por último, la época o escenario histórico hacen exigencias en torno al modelo de desarrollo implantado que es diferente en cada contexto y en las dinámicas que se van configurando en el relacionamiento de la Empresa con la sociedad.

A continuación, se caracteriza la responsabilidad social empresarial de tipo externa y concretamente la que es desarrollada con comunidades vecinas a los proyectos hidroeléctricos en el marco de la gestión social implementada por la Subgerencia Ambiental de EEPPM, que es la RSE objeto de esta sistematización.

Responsabilidad Social Empresarial con Comunidades Vecinas

Anteriormente se señaló que una de las partes interesadas o “stakeholders” con los cuales una Empresa tiene Responsabilidades Sociales es con las comunidades cercanas o vecinas a la infraestructura propiedad de la Empresa.

En esta sistematización se analiza la RSE asumida con las comunidades vecinas a los centrales de generación energía que se identifican como una de las partes interesadas con las cuales interactúa la Subgerencia Ambiental. EEPPM define la comunidad vecina como aquellas personas naturales y jurídicas con las cuales comparte el territorio en diversos aspectos, aclarando que no solo se considera la ocupación física con la infraestructura, sino también otros aspectos de mayor alcance tales como los ambientales, sociales y culturales. En virtud de la relación de vecindad y debido a las actividades y operaciones de la empresa en el espacio compartido, la comunidad vecina recibe impactos positivos y negativos.

La Responsabilidad Social con estas comunidades se entiende como la forma en la cual la Empresa participa e interactúa en el desarrollo de las comunidades donde está inserta para favorecer el mejoramiento de sus condiciones de vida y la viabilidad de la empresa. Mediante esta participación e interacción se busca generar confianza y legitimidad con los diferentes actores; buscando el mejoramiento del entorno tanto interno como externo con fines estratégicos para la Empresa.

El ámbito de la participación de EEPPM en el territorio, está referido especialmente al municipio y particularmente a las áreas rurales (corregimientos, veredas) en las cuales se encuentra ubicada la infraestructura necesaria para la generación de energía o las zonas identificadas como de importancia estratégica para EEPPM.

Para la identificación de estas comunidades vecinas se tienen criterios como: colindancia o cercanía, beneficio mutuo EPM – comunidad, Desarrollo regional, Impacto de la central en la vida municipal, capacidad económica y de gestión del municipio, importancia ambiental desde lo ecológico y lo social.

Entre los definidos como áreas de influencia de la Subgerencia Ambiental se encuentran en el Oriente Antioqueño los municipios de El Peñol, Guatapé, Alejandría, Concepción, San Carlos, San Vicente, San Luis y San Rafael; en el Norte del Departamento de Antioquia en los municipios de Girardota, Barbosa, San pedro de los Milagros, Belmira, Don Matías, Santa Rosa de Osos, Gómez Plata, Don Matías, Entrerrios, Carolina, Angostura y Guadalupe; en el Nordeste en los municipios de Yolombó y Amalfi, y en el Magdalena Medio, municipio de Puerto Nare. Igualmente, se

desarrolla la gestión ambiental en la zona de los embalses del sistema interconectado de acueducto piedras Blancas, La Fé y el sistema río Buey –Piedras-Pantanillo y en la Alta Guajira.

La participación de Empresas Publicas de Medellín en el desarrollo institucional y comunitario está dirigida a la siguiente población objeto de su área de influencia:

Organizaciones de base, tales como JAC, Grupos de mujeres, cooperativas, precooperativas, etc., que contratan con la Empresa un determinado servicio o actividad para la operación de la UEN en las áreas de influencia.

Organizaciones de base o asociaciones de grupos comunitarios que estén involucradas en proyectos de desarrollo en los que EEPPM viene participando.

Organizaciones de base en las cuales la Empresa tenga un interés estratégico de iniciar con ellos un programa estructurado de fortalecimiento que les permita tener capacidad de generar proyectos de desarrollo y participar activamente en la transformación de su entorno.

Administraciones municipales, instituciones públicas y privadas cuyas competencias tienen una alta incidencia en la implementación de los proyectos de desarrollo de la comunidad.

La Responsabilidad Social que la Empresa aplica en su actuación social con estas comunidades, puede desarrollarse en dos sentidos. El primero, se asocia a la prevención, mitigación y compensación de los impactos negativos, la potenciación de los impactos positivos que genera en estas comunidades que debe efectuar fruto de su actividad productiva. Y el segundo, tiene que ver con la responsabilidad social que la empresa asume de manera discrecional o estratégica que favorece la sostenibilidad empresarial y la viabilidad social del entorno en el cual se inserta una vez los proyectos hidroeléctricos están en su etapa de operación. Es a la RSE discrecional o estratégica a la cual se refiere la sistematización del proceso participación en el desarrollo institucional y comunitario.

La RSE con comunidades vecinas que se efectúa de manera discrecional y que es fruto de una decisión empresarial plasmada en su política social, se define como la actuación social que una empresa decide de manera autónoma efectuar en el territorio donde se insertan sus actividades productivas y que las asume y mantiene en el tiempo como actor del desarrollo. Esta actuación está dirigida a mantener una relación de mutuo beneficio entre la Empresa y las diferentes partes interesadas con las que se relaciona, entre las cuales se destacan actores sociales, políticos e institucionales. Esta participación se efectúa más allá de sus obligaciones legales y se efectúa con el fin de contribuir a los procesos de desarrollo.

Una de las maneras como la RSE se materializa con las comunidades vecinas es a través de la gestión social que se desarrolla en las áreas de influencia. La gestión social es definida por la Subgerencia Ambiental de EEPPM como la parte de la Gestión Ambiental relacionada con la prevención, mitigación, compensación, corrección y control de impactos ocasionados a las comunidades por efectos del desarrollo y operación de los diferentes procesos o actividades asociados a los proyectos y obras de infraestructura. Se refiere igualmente a la actuación intencionada de la Empresa destinada a contribuir a

los procesos de desarrollo territorial y de relacionamiento con los diferentes actores de las áreas de influencia de sus proyectos y centrales.

Esta gestión social hace parte de la gestión ambiental y se entiende como el conjunto de acciones necesarias para lograr una adecuada inserción de los proyectos, obras o actividades en el medio natural y social de las localidades y regiones donde éstos se ubican y en el manejo de las relaciones con los diversos actores involucrados en las diferentes fases de su desarrollo.

El proceso participación en el desarrollo institucional y comunitario hace parte de la gestión social desarrollada por EEPPM en el marco de su gestión ambiental.

SEGUNDA PARTE

CAPITULO 1

CONTEXTO INSTITUCIONAL Y DE LAS LOCALIDADES

Este capítulo hace referencia al contexto institucional y al contexto de cada uno de los municipios de Carolina, Entrerrios y San Rafael. En el contexto institucional se ubican los aspectos generales que dan cuenta de la caracterización de la Subgerencia Ambiental de EEPPM donde se desarrolla el proceso participación en el desarrollo institucional y comunitario.

En el contexto de los municipios se retoman aspectos relacionados con la ubicación geográfica, la población, la caracterización general de las condiciones de vida de la población en cuanto a su actividad económica, la educación, la organización social, la vivienda, el equipamiento y los servicios públicos.

Para la elaboración de los contextos municipales se tomaron como referencia los esquemas de ordenamiento territorial y documentos institucionales que fueron elaborados por la Fundación CODESARROLLO para el caso del municipio de Carolina, La Fundación Futuro para la Niñez para San Rafael y la Corporación LA CEIBA en lo referente al municipio de Entrerrios.

Con esta contexto preliminar se pretende hacer un encuadre general para la realización de la reconstrucción del proceso participación en el desarrollo institucional y comunitario que se efectuará en el capítulo II de la segunda parte.

1. Contexto Institucional

Empresas Públicas de Medellín es una empresa industrial y comercial del Estado, cuyo propietario es el municipio de Medellín, su objeto social está definido en torno a la prestación de servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado, energía, gas y telecomunicaciones en Medellín, su Área Metropolitana y otras ciudades de Antioquia y Colombia donde ha ido expandiendo sus servicios.

El proceso participación en el desarrollo institucional y comunitario es actualmente implementado por la Subgerencia Ambiental perteneciente a la Gerencia Generación Energía de Empresas Públicas de Medellín.

La Subgerencia Ambiental “desarrolla la gestión con las comunidades y las instituciones presentes en las regiones donde se localiza la infraestructura necesaria para el desarrollo de la generación de energía eléctrica, ubicada en la región del Oriente Antioqueño fundamentalmente en los municipios de El Peñol, Guatapé, Alejandría, Concepción, San Carlos, San Vicente, San Luis y San Rafael; en el Norte del Departamento de Antioquia en los municipios de Girardota, Barbosa, San Pedro de los Milagros, Belmira, Don Matías, Santa Rosa de Osos, Gómez Plata, Don Matías, Entrerrios, Carolina, Angostura y Guadalupe; en el Nordeste en los municipios de Yolombó y Amalfi, y en el Magdalena Medio, municipio de Puerto Nare. Igualmente, se desarrolla la gestión ambiental en la zona de los embalses del sistema interconectado de acueducto Piedras Blancas, La Fé y el sistema río Buey –Piedras-Pantanillo”⁶ y en la Alta Guajira.

La gestión ambiental está considerada en la cadena de valor de Empresas Públicas de Medellín, como un proceso transversal o de soporte denominado Administrar Asuntos Ambientales que comprende a su vez tres procesos principales que son el planear, ejecutar y evaluar la gestión ambiental corporativa requerida para los proyectos obras o actividades.

La Subgerencia Ambiental es la responsable de ejecutar la gestión ambiental en la fase de operación de los proyectos de la UEN (unidad estratégica de negocio) Generación Energía y su objetivo es contribuir con la sostenibilidad y la viabilidad social, ecológica, operativa, legal y económica de los proyectos obras o actividades que realiza el negocio generación energía, actuando con responsabilidad social y de manera concertada con las comunidades para contribuir con el desarrollo de las zonas de influencia donde se insertan los proyectos.

Para cumplir con su objetivo, la Subgerencia Ambiental ha organizado la gestión en 4

⁶ Gerencia Generación Energía, Subgerencia Ambiental. “Participación en el Desarrollo Institucional y Comunitario. 2004. Pág. 1

procesos principales y 3 de apoyo, a saber:

Cumplimiento de obligaciones y requerimientos legales : Consiste en gestionar la expedición y renovación oportuna de las licencias ambientales, permisos y concesiones que se requieren para la normal operación de las centrales de generación de energía y cumplir con los pagos y obligaciones legales. Además cumplir con las obligaciones derivadas de los planes de manejo ambiental y con las obligaciones legales establecidas por la autoridad competente para la prevención, mitigación, corrección y compensación de los impactos físicos, bióticos y sociales y los que se generan en la operación de las centrales de generación de energía.

Conservación y mejoramiento de los recursos naturales: Consiste en ejecutar y promover programas de protección, manejo y mejora del medio físico y biótico en las zonas de influencia de las centrales de generación de energía para evitar afectaciones negativas sobre los predios y embalses que puedan comprometer la viabilidad ambiental y operativa de la generación de energía. Esta gestión se realiza a través de las siguientes líneas de acción: Protección y conservación de predios y embalses; manejo forestal, fomento a la reforestación, manejo de áreas degradadas y educación ambiental.

Servicios de hidrometría Instrumentación y Geotecnia: A través de este proceso se atienden las necesidades de información hidrometeorológica para los procesos de planeación, diseño, construcción, operación de centrales de generación de energía y acueducto, para la comercialización de energía y para cumplir requerimientos ambientales.

Participación en el desarrollo institucional y comunitario: La gestión para la participación en el desarrollo institucional y comunitario la realiza la empresa de manera discrecional mediante la vinculación a procesos de desarrollo económico y social en las regiones y áreas de influencia de los proyectos de energía y en programas de fortalecimiento institucional y comunitario que contribuyan con la sostenibilidad empresarial y la viabilidad social del entorno.

Los anteriores procesos principales están apoyados por los siguientes procesos transversales:

Administrar relaciones externas: Es la interacción con organismos gremiales y/o de gobierno en el análisis de temas ambientales y en la elaboración de propuestas normativas o regulatorias que favorezcan el desempeño financiero del proceso de generación energía.

Coordinar la gestión ambiental: Apoya la gestión de los equipos y las áreas de la Subgerencia Ambiental mediante el liderazgo en el análisis de temas y en la ejecución de asuntos estratégicos, en el seguimiento y verificación de la efectividad y la coherencia de la gestión. Busca además dar coherencia y mejorar la gestión ambiental y social que se realiza en las diferentes fases de los proyectos y con las instancias corporativas con las cuales se requiera interactuar.

Apoyo administrativo: En este proceso se atienden las necesidades de la gestión de costos, presupuesto, pagos, contratación y la logística requerida para realizar la gestión de la Subgerencia Ambiental.

2. Contexto General De Los Municipios De Carolina, Entrerrios Y San Rafael

Municipio de Carolina

El Municipio de Carolina hace parte de la subregión Norte, está ubicado a 104 Km de la ciudad de Medellín, a una altura de 1.800 msnm y su extensión territorial es de 166 km². La población del Municipio de Carolina del Príncipe es de 4660 personas de las cuales 3462 están ubicadas en el casco urbano y 1198 en la zona rural. La población urbana es 74,29% del total de la población.

Respecto a la actividad económica, Carolina del Príncipe es un municipio con dos vocaciones claramente definidas: primero, la producción de agua para la generación de energía eléctrica y segundo, la ganadería, actividad orientada principalmente hacia la producción de leche y en menor medida la carne. Las demás actividades económicas del municipio están principalmente representadas en un comercio de carácter local y en la prestación de servicios a la población.

El sector primario, y en particular las actividades agropecuarias, son el soporte de la economía municipal. Para la ganadería de leche y de doble propósito, a veces complementada con la porcicultura, se destinan 8448 has, que representan el 50.9% del territorio.

Le sigue en orden de importancia el área destinada a la cobertura vegetal con bosques y rastrojos, 6522 has (39.3 % del total), la cual protege las cuencas que vierten a los embalses de Miraflores y Troneras (1198 has, 7.2 %), destinados para la generación eléctrica en las centrales Guadalupe III y IV. Esta generación, que se realiza fuera del municipio, asciende a 536 Mw y reporta ingresos significativos al fisco municipal por concepto de transferencias del sector eléctrico de que trata la Ley 99 de 1993.

Las demás actividades del sector primario, son de poca significación económica actualmente; están constituidas básicamente por la agricultura (fríjol y huertas caseras, en 100 has aproximadamente), una piscicultura incipiente y la extracción de materiales de construcción.

En cuanto a la educación, se tiene que el grado de escolaridad de la población del municipio indica que de las 4660 personas que existen, 3448 el 74%, han cursado algún grado de educación primaria, secundaria o superiores; los 1212 restantes que se identifican sin grado de escolaridad incluyen niños menores de 5 años. En otras palabras, el porcentaje de analfabetismo en Carolina del Príncipe es de 13% (556 personas).

En el municipio se cuenta, en el área rural, con juegos infantiles que se ubican en zonas escolares, se adolece de espacios recreativos y deportivos apropiados, tanto para menores como para adultos. A nivel urbano, el Coliseo representa el sitio de encuentro, principalmente para los jóvenes.

En Servicios Públicos, cuenta con planta de tratamiento de agua potable con el 100% de cobertura, sistema combinado de alcantarillado, no tiene planta de tratamiento de aguas residuales, tiene matadero o, feria de ganados, relleno sanitario, el cual tiene una licencia adicional de funcionamiento por dos (2) años, pues debe cerrar en el término, ya que su vida útil ha culminado. El servicio de energía eléctrica es prestado por EEPPM, y tiene una cobertura del 100%, el servicio de telefonía lo presta EDATEL.

Son pocas las instituciones y organizaciones presentes en Carolina del Príncipe, entre ellas se destacan, EEPPM, Edatel, Banco Agrario, Cooperativa de Ahorro de Don Matías, ARS Comfama, Colanta, el SENA, Corantioquia y el ICBF.

Municipio de San Rafael

El municipio de San Rafael está ubicado en el Oriente Antioqueño, en la Subregión de embalses, la cabecera municipal se encuentra a 102 Km de Medellín, su extensión es de 365 km² y el área de jurisdicción del municipio de San Rafael es de 57 veredas.

En este municipio están localizadas importantes obras de infraestructura energética propiedad de EEPPM e ISAGEN como la central Guatape, La Central Jaguas y el embalse Playas, las cuales aprovechan la cuenca del río Guatape para la generación de energía.

El municipio según datos del DANE tiene una proyección de población para el 2005 de 18580 habitantes, de los cuales 7205 están ubicados en la zona urbana y 11.375 en la zona rural. A partir de 1993 luego de la construcción de las hidroeléctricas y de la agudización del conflicto armado la población experimenta tasas de crecimiento poblacional negativas.

En lo referente a la actividad económica, San Rafael presenta dificultades para el desarrollo de la actividad agropecuaria dadas por las condiciones de alta precipitación, fuertes pendientes y baja fertilidad de los suelos. Los campesinos en general son minifundistas y se dedican principalmente a cultivos como la caña, el café, la yuca, el plátano y fique, actividades que se desarrollan con baja técnica. A nivel pecuario se tiene ganadera extensiva de cría y levante, porcinos, aves de corral y piscicultura.

Más de la mitad de la población total del municipio (57.8%) tiene necesidades básicas insatisfechas, bien sea por vivienda inadecuada, vivienda sin servicios públicos, inasistencia escolar y/o alta dependencia económica. La mayor representatividad de los hogares pobres corresponde a la zona rural. El 31,2% de la población total se encuentra en miseria.

El estado nutricional de la población infantil es alarmante, pues de 3.114 niños con edades menores de 18 años, el 62% presentan desnutrición global (peso/edad); el 44% desnutrición crónica (estatura/edad) y un 23% desnutrición aguda (peso/estatura). Estos datos se obtuvieron del "diagnóstico nutricional de la población escolarizada menor de 18 años zona rural y urbana 2003" realizado a través de convenio de la administración municipal con la Corporación El Niño Alegre.

El sector turístico a pesar de ser una actividad que tiene presencia en el municipio, ella no ha sido integrada al sistema económico de San Rafael en lo relacionado con la

generación de empleo, ingresos para el sector público y privado. La oferta turística del municipio esta sustentada principalmente en sus atractivos naturales como los charcos y el río Guatape.

San Rafael cuenta con diversas organizaciones sociales y comunitarias comités de participación, asociaciones, corporaciones, hogar juvenil, entre otros que se convierten en una de las mayores fortalezas a nivel municipal.

La vivienda urbana presenta un déficit cualitativo relacionado con el estado de las viviendas en cuanto a la ventilación, iluminación, distribución y escasez de áreas libres. El déficit cuantitativo, se presenta especialmente por viviendas localizadas en zonas de alto riesgo. En cuanto a la zona rural se realizan programas de mejoramiento de vivienda para afrontar el déficit cualitativo; en lo que tiene que ver con saneamiento básico y con la mejora de las estructuras de soporte. Como meta se tiene mejorar el 60 % de las viviendas, una cobertura de 1350 viviendas en 9 años.

En cuanto a equipamiento comunitario tiene un equipamiento básico y general en las diferentes veredas como escuelas (55), placas polideportivas (20), casetas comunales (20), aulas SAT (2). Se encuentra equipamiento institucional como centros de salud y equipamientos de las empresas generadoras de energía de EEPPM e ISAGEN.

El municipio cuenta con un sistema de acueducto municipal que tiene un cobertura del 100% y un sistema de alcantarillado con una cobertura del 78% donde el 22% de los usuarios no están conectados. El estado actual del alcantarillado presenta deficiencias ya que se está culminando su vida útil y tiene deficientes especificaciones técnicas, por tanto requiere de mantenimiento continuo y de la reubicación de redes que pasan entre manzanas.

Una de las principales problemáticas del municipio y en general de esta Subregión del Oriente Antioqueño ha sido el contexto de conflicto armado por ser una zona de alto interés estratégico militar y económico especialmente para el sector energético del país por la ubicación de proyectos hidroeléctricos de gran importancia. Esta problemática se hizo visible en la afectación de los diferentes sectores de la sociedad que fue objeto de desplazamientos, masacres y la afectación de infraestructura como vías y puentes; las empresas del sector energético asentadas en la zona se vieron afectadas por secuestros, voladura de torres de energía, restricciones de acceso a ciertos territorios; y las administraciones municipales se veían restringidas en el ejercicio de la gobernabilidad por amenazas y asesinatos de Alcaldes y funcionarios en San Rafael.

Municipio de Entrerrios

El municipio de Entrerrios se encuentra localizado en el Departamento de Antioquia, en la cordillera Central, en la región del Norte Antioqueño a una altura de 2.300 msnm, con una precipitación de 2000 mm anuales y una temperatura promedio de 16°, con una distancia de Medellín de 56 Km y su extensión es de 219 Km. Está ubicado dentro de la zona de vida de bosque húmedo montano bajo y bosque húmedo premontano bajo, entre dos ríos: el Grande y el Chico, cuyas aguas llenan hoy el embalse Riogrande II propiedad de EEPPM; el cual ocupa un área de 1999 hectáreas, es decir, 20 Km² aproximadamente, dicho embalse ocupa en el municipio áreas correspondientes a las veredas Río chico y Río grande.

La población de Entrerrios la constituyen 7500 habitantes, lo conforman por 11 veredas: el Peñol, Río Chico, Río Grande, Yerbabuena, el Zancudo, Toruro, el Progreso, Tesorero, Pío XII, las Brisas y el Filo.

Su economía se basa en la actividad Agropecuaria, se destaca la explotación ganadera lechera es la actividad económica más importante con una producción de 190.000 litros diarios aproximadamente, los cuales son comprados y procesados, en su mayoría por industrias lecheras como COLANTA y PARMALAT. De igual forma, cuenta con una gran producción de tomate de árbol y papa. Santa Rosa y Entrerrios producen el 95% del total de producción a nivel Departamental. La producción de tomate de árbol que es de aproximadamente 15.400 toneladas por año. También se destaca el cultivo de otros productos tales como el frijol, maíz, granadilla, y pequeñas parcelas destinadas al autoconsumo. La porcicultura ocupa el tercer lugar en la economía del municipio.

Otro factor importante para resaltar en la economía del municipio es la industria de las velas y velones, destacándose la Empresa San Jorge, la cual distribuye su producción a todo Colombia y a algunos países de Sur América y Centro América. Igualmente, Las confecciones juegan un papel importante como polo de desarrollo de la región norte y del Municipio de Entrerrios.

Es importante destacar que cuenta con vías de acceso veredal en buen estado, cada una de las veredas tiene escuela y espacios recreativos como placas polideportivas. Se cuenta con una Institución Educativa oficial, una Institución Educativa privada, 12 centros educativos rurales, una institución educativa que atiende 45 adultos en la modalidad semipresencial y otra que atiende 79 adultos en la modalidad tutorial. Lo cual, ha facilitado una adecuada oferta educativa para los diferentes grupos poblacionales. En el área rural se destaca como mayor demanda de las instituciones escolares la dotación y mantenimiento de la planta física.

De otro lado, se destaca que el principal problema de salud en el área rural lo constituye el saneamiento básico, puesto que la totalidad de veredas no tienen plantas de tratamiento de aguas para el consumo. Tampoco existe una alta cobertura en el tratamiento de las aguas residuales de los hogares, las cuales van a parar a las fuentes hídricas.

Si bien no existe un déficit cuantitativo de vivienda, tanto en el casco urbano como en las zonas rurales, el déficit cualitativo si es alto en comparación con el total de viviendas los mayores requerimientos son el mejoramiento de pisos cuyo material es tierra, madera burda o tabla, sin contar con las viviendas donde el piso es en cemento pero que presentan gran deterioro. En el área rural el mayor requerimiento es a nivel de pisos y techos.

En cuanto a los servicios de acueducto y alcantarillado son prestados actualmente por la empresa de servicios públicos municipales, cuenta con 1255 suscriptores en el área urbana, además de 44 en la vereda del Peñol, 12 viviendas pertenecientes a la vereda el Zancudo, 6 en Riogrande y 6 a la vereda Toruro con una cobertura del 100%. Las aguas residuales en su gran mayoría son transportadas a la red de alcantarillado del municipio, con una cobertura del 96 %, presentándose algunos casos donde se descargan a cielo abierto, a caños y tanques sépticos, pero finalmente estas aguas

tributan a la quebrada La Torura, la cual entrega sus aguas al río Grande.

El servicio de energía es prestado por Empresas Públicas de Medellín, quien le compró al municipio la infraestructura para proporcionar la energía en el mes de febrero del año 2003. El servicio telefónico lo presta EDATEL, el cual tiene actualmente 105 suscriptores.

CAPITULO 2

RECONSTRUCCIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EL PROCESO PARTICIPACIÓN EN EL DESARROLLO INSTITUCIONAL Y COMUNITARIO

El presente capítulo da cuenta de como ha sido asumida y aplicada la responsabilidad social de EEPPM en el proceso participación en el desarrollo institucional y comunitario en la UEN Generación Energía en los municipios de San Rafael, Carolina y Entrerrios, áreas de influencia de los proyectos hidroeléctricos de generación energía de EEPPM.

Para la realización de esta reconstrucción se efectúa una descripción que recoge aspectos históricos del proceso identificados en tres periodos. Los periodos se entienden como “las etapas que han sucedido a lo largo de la experiencia, marcadas por el reconocimiento de acontecimientos significativos” (Jara 1997:113); están definidos como tal, para dar un orden lógico al proceso de acuerdo con las instancias, circunstancias o coyunturas por las que ha atravesado la experiencia.

Estos tres periodos corresponden; el primero, entre los años 1988 -1990, el segundo, entre 1991 -1998 y el tercero, desde 1999 hasta mediados de 2004. Los dos primeros periodos están referidos a los elementos que antecedieron la experiencia – el antes- donde se incluyen los aspectos significativos que determinaron la génesis de este proceso; en este sentido, se destacan elementos históricos globales que dieron paso al surgimiento del proceso participación en el desarrollo institucional y comunitario. El tercer periodo, da cuenta del surgimiento, la planeación e implementación del proceso participación en el desarrollo institucional y comunitario, es decir -el inicio y el durante- del proceso. En este sentido, se detallan cada uno de las subcategorías que sirvieron de entrada para la realización de la sistematización.

En la reconstrucción de la experiencia se relacionan las condiciones del contexto, la actuación social empresarial, la actuación empresarial en el territorio, la relación de la Empresa con los actores y por último se hace un señalamiento de las tendencias más representativas de cada uno de los periodos entendidas éstas como la prospectiva de un periodo histórico determinado, donde a partir de la confluencia de elementos contextuales en el orden institucional, social y político han condicionado la manera como la Empresa asume la RSE. De este modo, se destacan los hitos que señalaron cambios importantes, en términos de acontecimientos relevantes para los actores involucrados en la experiencia sistematizada.

1. Primer Periodo 1988-1990

1.1 Condiciones del contexto

En este primer período se consolidaron importantes transformaciones políticas, económicas y sociales en América Latina, y, en particular en Colombia, que marcaron un rumbo distinto en la relación Estado y sociedad, mediado por un modelo de desarrollo basado en un mayor protagonismo del mercado como agente rector no solo de las relaciones económicas; sino también de las sociales, culturales y políticas. La implantación del modelo neoliberal como tendencia mundial erigió la subordinación de las esferas política y social a la esfera económica teniendo como característica principal la acumulación de capital y la rentabilidad de los negocios en un escenario de globalización y competencia.

Como uno de los determinantes que imprimió un particular significado a este y los periodos posteriores, fue la transformación significativa del rol del Estado tendiente a su adelgazamiento, limitando sus actividades como agente redistribuidor y garante de derechos para los ciudadanos, lo cual se materializó en la reducción de las empresas de carácter público, la entrega de la administración y prestación de los servicios a agentes privados, el recorte del gasto público y una consecuente reorientación de las políticas sociales, que se tornan focalizadas en determinados sectores de la población.

En el ámbito de la planeación del desarrollo municipal, este periodo se caracterizó por ser aún incipiente en el país con un sistema político cerrado que se mantuvo hasta 1986, donde la descentralización dio mayor protagonismo a la participación y a los municipios, que hasta entonces habían tenido un perfil bajo en lo referente a la toma de decisiones y a la formulación de las políticas que en su mayoría eran trazadas desde el nivel central y ejecutadas por entes de carácter nacional.

Como elemento fundamental del contexto social y político del país que se hizo manifiesto a finales de la década de los años 80 fue la permanencia de grupos armados insurgentes en el país, que se mantuvieron especialmente en zonas de interés estratégico en cuanto a la existencia de recursos naturales de importancia, ubicación de infraestructura o de interés militar y político para dichos grupos.

Durante este periodo el contexto institucional en cuanto al tipo de relacionamiento entre Empresa (EEPPM) y comunidades se vio marcado por experiencias que antecedieron este período como la construcción y operación de los proyectos hidroeléctricos de Peñol-Guatapé y Playas; los cuales prestaron una fuerte atención a su componente técnica de infraestructura, sin un manejo integral del tema social y ambiental, que para ese momento contaba con una legislación poco aplicables dada por el código nacional de recursos renovables y del ambiente (decreto 2811 de 1974), por el código sanitario nacional (ley 9 de 1979) y, posteriormente, por la ley 56 de 1981, que no ofrecían claros lineamientos con respecto al manejo de impactos por ocasión de la

construcción de proyectos hidroeléctricos.

Estos conflictos y demandas se hicieron evidentes en una serie de dinámicas de movilización que tuvieron su génesis en los años 70 con la inundación de la cabecera del Peñol, y, posteriormente, se consolidaron en los años 80 con el auge del Movimiento Cívico del Oriente que protagoniza una serie de acciones colectivas de protesta por los impactos generados en las condiciones de vida de la población a raíz de la construcción de los proyectos hidroeléctricos y del aumento de las tarifas en los servicios públicos. “Entre 1981 y 1984 se sucedieron tres paros cívicos regionales en los cuales participaron los municipios del oriente antioqueño, de lo cual se deriva como acuerdos, la obtención de una tarifa diferencial en los servicios públicos ajustada al estrato socioeconómico y el establecimiento de un programa de electrificación rural” (Uribe 2001:16).

Tanto los impactos generados por los proyectos hidroeléctricos como el manejo de los mismos por parte de la Entidad, produjeron en el imaginario colectivo de estas poblaciones la idea de “deuda social” no saldada, que a su vez se vio fortalecida por prácticas de corte asistencialista, en especial, con poblaciones cercanas a sus proyectos que en muchas ocasiones suplantaban y no complementaban la función propia del Estado, que por lo demás era débil en el cumplimiento de su función social con estas poblaciones.

1.2 Actuación social empresarial

1.2.1 Políticas Criterios y lineamientos de intervención

En este periodo no se hicieron específicos en ninguno de los municipios políticas, criterios y lineamientos de acción empresarial. Las vinculaciones de EEPMP durante este periodo no obedecieron a criterios de actuación empresarial específicos o a un propósito institucional trazado, sino que estuvieron asociadas a demandas y solicitudes de las comunidades que se daban en coyunturas específicas, las cuales se vinculaban con su contribución a la operación de las centrales de generación energía.

1.2.2 Intencionalidad de la intervención

Las acciones de vinculación a la vida comunitaria tuvieron identificados como propósitos “la creación de una cultura de protección de los recursos naturales necesarios para la generación energía, la proyección de su imagen corporativa”⁷ y la operación técnica de los proyectos. Las vinculaciones se efectuaban porque la Empresa era un habitante permanente de los municipios donde se desarrollaban los proyectos hidroeléctricos que tenían definida un vida útil de mínimo 50 años.

1.2.3 Estructura organizativa empresarial

El desarrollo del proceso de relacionamiento con las comunidades vecinas a los proyectos de generación energía se encargó a la División Medio Ambiente perteneciente

⁷ Empresas Publicas de Medellín, División Medio Ambiente “Índices de gestión 1994”. Medellín. 1995.p 68

a la Gerencia Administrativa. Esta División se ocupó de la gestión de los recursos naturales, la administración de las propiedades de la entidad y la atención de las comunidades vecinas a los proyectos de generación energía de Empresas Públicas de Medellín.

A raíz de los conflictos derivados entre Empresa y comunidades por el inadecuado manejo de los impactos de los proyectos hidroeléctricos, específicamente del proyecto Playas en cuya área de influencia está el municipio de San Rafael, se conformó en 1988 en la División Medio Ambiente el Departamento de Relaciones con la Comunidad. Este Departamento, fue el encargado del tema social en las áreas rurales donde se asentaban los proyectos energéticos, en lo relacionado con el manejo de impactos remanentes de las hidroeléctricas en operación o construcción.

La División Medio Ambiente estaba conformada por el Departamento de Bienes, el Departamento Conservación y Manejo Forestal, el Departamento Hidrometría e Instrumentación y el Departamento Relaciones con la Comunidad. A éste último se le encargó como función ejecutar la gestión social y ambiental con el objetivo de mitigar los impactos generados por los proyectos, realizar la participación en acciones de beneficio comunitario y velar por el cumplimiento de las obligaciones de ley propias de la gestión ambiental.

Para la conformación de este Departamento se realizó la contratación de profesionales de las ciencias sociales y del área técnica de infraestructura. Tal Departamento se dedicó en primera instancia a resolver los impactos remanentes generados por la construcción de los proyectos de generación energía como Playas, Peñol – Guatape, Guadalupe y, posteriormente, el proyecto Riogrande en la década de los 90.

1.2.4 Sistema de planeación, ejecución y evaluación

La Planeación

La vinculación en acciones y actividades fue de tipo coyuntural ya que se llevó a cabo sin un proceso de planeación. Por tanto, no fue un proceso intencionado, integral, con una metodología establecida y con alcances claros, a lo cual se agregó la escasa disponibilidad de recursos económicos para el establecimiento y la ejecución de este tipo de vinculaciones.

El desarrollo de tales acciones se dio de forma dispersa ya que estaba en cabeza de diferentes dependencias o funcionarios de la Empresa como los jefes de las centrales en operación de los proyectos, el departamento de Relaciones con la Comunidad, en otros casos, en el Departamento de Bienes y obedecían para su aprobación a iniciativas que beneficiaban directamente a la infraestructura de generación energía. La toma de decisiones con respecto al tipo de vinculaciones se sustentó en criterio de cada funcionario, la distribución de la gestión se realizó de acuerdo con funciones específicas sin la definición de lineamientos o mecanismos de integración comunes disciplinares o interdisciplinarios que aportaran continuidad o coherencia al proceso.

La Ejecución

Las actividades desarrolladas en las áreas de influencia de los proyectos hidroeléctricos fueron realizadas en su mayoría en las zonas rurales de los municipios, y, específicamente, en las veredas cercanas a ellos. En el caso de eventos de proyección comunitaria como fiestas tradicionales y eventos deportivos, estas se realizaban en las cabeceras urbanas de los municipios de las zonas de influencia de los proyectos.

La participación de la Empresa se concretó en iniciativas comunitarias que fueron tramitadas por las juntas de acción comunal y/o por las administraciones municipales a través de solicitudes escritas dirigidas a los jefes de centrales y al departamento de Relaciones con la Comunidad de Empresas Públicas de Medellín. Estas solicitudes se relacionaban específicamente con las siguientes acciones:

La disponibilidad de equipos y materiales para la realización de obras de beneficio comunitario, aporte de maquinaria y materiales para la apertura de bancas de vías veredales.

Los comodatos que eran contratos por medio de los cuales la Empresa entregó de manera gratuita un bien mueble o inmueble (terrenos o infraestructura) a las administraciones municipales, juntas de acción comunal, ONG, fundaciones, cooperativas y asociaciones, entre otros; para que desarrollaran actividades de beneficio comunitario por un tiempo de cinco años renovables. Los tipos de comodatos que se dieron fueron: terrenos para la construcción de escuelas, acueductos, casetas comunales, unidades deportivas, parques y rellenos sanitarios municipales.

Electrificación rural cuyo objeto era ampliar la cobertura del servicio de energía en sectores rurales de los municipios de las áreas de influencia de los proyectos donde la Empresa prestaba este servicio.

La educación ambiental es otra de las componentes que hizo parte de este relacionamiento entre la Empresa y la comunidad, la cual se desarrollaba en torno a la protección de los recursos naturales, concretamente del recurso agua. La vinculación en acciones educativas ambientales estuvo orientada a dar claridad conceptual, información sobre el proceso de generación energía y al reconocimiento de las características ambientales del entorno.

“Las acciones de educación ambiental se desarrollaron en dos niveles de vinculación por parte de la Empresa”⁸. El primero, se relacionaba con el aporte de recursos económicos en actividades propuestas por las comunidades que no estuvieran ligadas directamente con la educación ambiental formal, estimándose en ellas la presencia estratégica de las Empresas Públicas de Medellín, su duración fue puntual y tenía que ver con celebraciones de días clásicos ambientales, ferias, jornadas ambientales escolares y conferencias.

El segundo nivel de vinculación se dio en actividades propuestas y financiadas en su totalidad por la Empresa dirigidas a las comunidades vecinas entre las cuales se destacaron actividades como visitas a las centrales hidroeléctricas en operación y parques ecológicos propiedad de la Empresa, con estas actividades se pretendió que las

⁸ Empresas Públicas de Medellín E. S. P., Subgerencia Ambiental “lineamientos de educación ambiental para la Subgerencia Ambiental”. 2000. Pág. 4

comunidades vecinas conocieran el proceso de generación de energía.

Vinculación a fiestas tradicionales de los municipios, que se hacía con el aporte de recursos económicos para el fortalecimiento de la imagen corporativa.

Contratación con organizaciones sociales: Empresas Públicas de Medellín ESP buscó en este periodo descentralizar sus procesos productivos hacia las comunidades vecinas a través de la contratación con Juntas de Acción Comunal o Cooperativas de actividades relacionadas con la conservación de los recursos naturales, administración de predios y actividades de mantenimiento de las centrales de generación energía.

Con la generación de empleo para las comunidades vecinas de los proyectos se pretendía mantener y recuperar el tejido social como medio para contribuir con la satisfacción de necesidades básicas, generar remuneración económica, condiciones para el ejercicio del trabajo y experiencia en organización y gestión, logrando un relacionamiento directo con las comunidades y minimizando conflictos asociados a la tenencia de predios propiedad de la Empresa.

En el siguiente cuadro se muestra la relación entre el tipo de acciones desarrolladas durante este periodo y la población hacia la cual se orientó la vinculación de la Empresa.

Cuadro No 4 Tipo de Acciones Empresariales según población

TIPO DE ACCIONES DESARROLLADAS	TIPO DE POBLACIÓN A LA CUAL SE DIRIGE
Contratación de actividades para la conservación y protección de los recursos naturales, vigilancia de predios propiedad de EEPPM y actividades de mantenimiento de las centrales en operación	Juntas de acción comunal ubicadas cerca de las centrales de generación energía
Contratos de comodatos	Organizaciones comunitarias y administraciones municipales ubicadas cerca de los proyectos de generación energía
Obras de beneficio comunitario (mejoramiento de vías, aporte de material)	Comunidades ubicadas cerca de los proyectos de generación energía
Electrificación rural	Comunidades ubicadas en los municipios donde EEPPM presta el servicio de energía
Actividades de educación ambiental visitas a centrales, participación en eventos y celebraciones	Escuelas y colegios del área de influencia

La Evaluación

Durante este periodo no se hacía un trabajo conjunto, de tal forma que los espacios de evaluación no se realizaban, ya que la orientación de la intervención se hacía en torno a actividades de corta duración, sin una orientación hacia metas o resultados específicos.

1.2.5 Inversión de recursos económicos

Para este periodo las inversiones en la componente social fueron tomadas como gasto y no como inversión dentro del presupuesto corporativo, dado que no se entendía la participación de la empresa en estos territorios como un asunto estratégico para la viabilidad empresarial. Concretamente lo referido a inversiones en actividades de participación en el desarrollo con las comunidades del área de influencia tuvo para todos los municipios de las áreas de influencia entre 1988 y 1990 el siguiente presupuesto:

Tabla 1. Ejecución Presupuestal en Actividades de Participación en el Desarrollo 1988 -1990

AÑO/INVERSIÓN MILLONES DE PESOS			
1988	1989	1990	total
46,800	38,000	53,000	137,800

9

La destinación de estos recursos se dirigió a las actividades señaladas en la actuación empresarial como obras de beneficio comunitario, educación ambiental y fiestas municipales. En el caso de las inversiones en el programa de electrificación rural, la inversión por año fue según los datos del informe ambiental de 1994:

1988 – 1990

AÑO/INVERSIÓN MILLONES DE PESOS			
1988	1989	1990	total
1,187,860	255,831	744,361	2,188,052

10

Para este periodo no se realizó una separación presupuestal de acuerdo al tipo de actividades o los municipios donde se realiza la inversión; de tal manera que los montos eran globales. A excepción de las actividades de electrificación rural cuyo presupuesto se ejecutaba a través de la Gerencia de Distribución Energía de EEPPM.

1.3 Actuación de la empresa en el territorio

1.3.1 Cambios en el territorio producto de la intervención de EEPPM

La magnitud de los proyectos hidroeléctricos y su incidencia en el territorio fue diferencial de acuerdo con el tamaño de los proyectos, la población afectada y la legislación bajo la cual se desarrolló. Para el caso de los cambios ocurridos en el territorio de los municipios

⁹ Informe índices de gestión 1994, Empresas Públicas de Medellín, División Medio Ambiente

¹⁰ Informe índices de gestión 1994, Empresas Públicas de Medellín, División Medio Ambiente

de San Rafael, Carolina y Entrerrios se tiene lo siguiente:

En el oriente antioqueño se destacó la influencia de EEPDM en los municipios de Guatapé, El Peñol, San Rafael y San Carlos, donde contó con importante infraestructura como los embalses y centrales hidroeléctricas de Peñol-Guatapé y Playas; y las presas Santa Rita y Playas. En San Rafael se habían dado efectos indirectos por la construcción del proyecto Peñol-Guatapé y de manera directa la construcción del proyecto hidroeléctrico Playas.

Adicionalmente a la intervención de EEPDM en este municipio estaba la presencia de otra empresa generadora de energía como ISAGEN con el proyecto hidroeléctrico Jaguas; que convertían al Oriente Antioqueño en un territorio estratégico para el sector energético del país como parte del sistema interconectado de embalses de la región. Entre los impactos que se definieron por la construcción de estos proyectos se destacó: el incremento de la población en la cabecera municipal, incremento de demandas por servicios y vivienda, inundación de predios para la construcción de embalse, afectación de la actividad económica de familias, reubicación de familias y la generación de empleo por la demanda de personal para la construcción del proyecto.

Para la operación de las centrales los impactos ambientales que se determinaron, fueron la contaminación fisicoquímica del agua, suelo y aire por la producción de residuos sólidos en las centrales, afectación química del aire por la producción de olores ofensivos en el canal de descarga del agua turbinada de la Central Guatapé, desestabilización de orillas por la generación de procesos erosivos aguas abajo de la descarga de aguas turbinadas de la Central Guatapé, desestabilización del suelo por la generación de procesos erosivos frente al canal de descarga de la Central Playas, desestabilización del suelo por las fluctuaciones del nivel del embalse debido a la operación de las Centrales Guatapé y Playas, generación de empleo por la demanda de personal para la operación, mantenimiento y funcionamiento de las Centrales y obras anexas, fortalecimiento de las organizaciones comunitarias, por las interacciones con las comunidades vecinas al complejo hidroeléctrico desarrollo de la actividad turística regional y activación del suministro de bienes y servicios asociados a los proyectos y las zonas de protección, aumento de ingresos municipales y regionales por las transferencias de Ley, correspondientes a las ventas de energía entre otros. Para cada uno de estos impactos se determinaron medidas de manejo ambiental por parte de la Empresa.

En la zona norte los municipios de Santa Rosa, Belmira, Entrerrios, San Pedro, Barbosa y Bello donde se ubican los embalses de Riogrande I, Riogrande II, las centrales Tasajera, Niquia, Mocerongo (Riogrande II) y las presas Riogrande II y Quebradona. Para la operación de las centrales los impactos ambientales que se determinaron con sus respectivas medidas de manejo fueron la desestabilización de orillas por procesos erosivos ocasionados, entre otros factores, por la descarga de aguas turbinadas de la central La Tasajera. Afectación de la calidad físico química del agua del embalse por el aporte de contaminantes domésticos y agroindustriales contenidos en los ríos afluentes a los embalses provenientes de los municipios de la cuenca, alteración fisicoquímica del agua por el vertimiento de aguas residuales por fuga de lubricantes en la operación y mantenimiento en las casas de máquinas, alteración fisicoquímica del agua, suelo y aire por la producción de residuos sólidos en las centrales, generación de empleo por la

demanda de personal para la operación y mantenimiento de las centrales, sus obras anexas y la gestión ambiental en la zona de embalses y cuencas.

En el Norte lejano los municipios de Gómez Plata, Guadalupe, Carolina y Angostura con las centrales Troneras, Minicentral Pajarito, Minicentral Dolores, Guadalupe III y Guadalupe IV; los embalses Miraflores y Troneras; y las presas Miraflores y Troneras. Los impactos en operación identificados fueron contaminación físico –química por la contaminación por residuos sólidos provenientes de las centrales, contaminación de suelo, agua y vertimientos por ocupación de campamentos, sedimentación del embalses troneras y posible taponamiento del alcantarillado del municipio de Carolina, aumento de cobertura vegetal sobre predios aledaños de los embalses de Miraflores y Troneras, generación de empleo por la demanda de personal para la operación, mantenimiento y funcionamiento de las Centrales y obras anexas, fortalecimiento de las organizaciones comunitarias, por las interacciones con las comunidades vecinas al complejo hidroeléctrico, suministro de bienes y servicios asociados a los proyectos y las zonas de protección, aumento de ingresos municipales y regionales por las transferencias de ley, correspondientes a las ventas de energía, entre otros.

1.3.2 Planeación territorial

Para este momento no existían como herramienta de planificación territorial los planes de desarrollo y esquemas de ordenamiento; las políticas frente al territorio eran precarias con una visión más centralista. Lo territorial por EEPPM era entendido como espacio físico, y no como noción en la cual convergen asuntos: políticos, económicos, culturales y ambientales; por tanto la intervención de la empresa estaba muy focalizada a comunidades cercanas a los proyectos que habían sido impactadas directamente por los proyectos con las cuales establecía una relación de compensación económica y de mejoramiento de infraestructura comunal como la construcción de escuelas, vías, salones comunales, entre otros, sin una planeación integral del territorio en sus diferentes dimensiones. El territorio en este sentido se entendía en la medida que se hacía el aprovechamiento del recurso agua para la generación de energía y del cumplimiento de los compromisos legales.

Tampoco se dieron durante este periodo la elaboración de planes de manejo ambiental que posibilitaran realizar un manejo más planificado de los impactos ocasionados por la construcción de los proyectos hidroeléctricos, de tal manera que “los estudios realizados no tuvieron las precisiones que hoy tienen y que la gestión social planteada desde los mismos tuviera limitaciones para un manejo integral de los impactos”

11

1.4 Relación de la empresa con partes interesadas

1.4.1 Tipo y características de los actores

¹¹ Empresas Públicas de Medellín “Gestión Social Integral Proyecto Hidroeléctrico Porce II. 2000, Pág. 45

La representación de la División Medio Ambiente en las áreas de influencia fue asumida directamente por los funcionarios del Departamento de Relaciones con la Comunidad quienes se encargaban tanto del diseño como de la ejecución de las actividades en cada uno de los municipios; también dentro de este relacionamiento se encontraban los Jefes de las centrales hidroeléctricas de cada zona y los negociadores del Departamento de Bienes Inmuebles de la Empresa.

En este primer periodo se identificaron tres tipos de actores tanto sociales como político -gubernamentales vinculados a la gestión desarrollada por EEPPM en los municipios de Carolina, Entrerrios y San Rafael entre los que se destacan: las organizaciones comunitarias, las familias que fueron afectadas directamente por los impactos de los proyectos y las Administraciones Municipales.

Las organizaciones comunitarias eran principalmente las juntas de acción comunal y Cooperativas, que como en el caso del municipio de Carolina fueron motivadas para su conformación por EEPPM, el radio de acción de estos grupos era veredal o en el mejor de los casos municipal. La acción de estos grupos estaba muy orientada a la realización de actividades de mejoramiento del equipamiento comunitario e infraestructura veredal como vías de acceso.

la acción de la Empresa con estos grupos se inscribió en la generación de empleo en las zonas de influencia que estaban ubicadas cerca de la infraestructura energética de su propiedad, a través de la contratación de servicios con organizaciones comunitarias de base, principalmente con juntas de acción comunal las cuales ejecutan contratos que tenían por objeto la protección y conservación de los recursos naturales necesarios para la generación energía, la vigilancia y administración de predios de la Empresa y tareas de mantenimiento de instalaciones de las centrales en operación.

Con las familias impactadas directamente por los proyectos la relación se focalizó en el establecimiento de la compensación económica. La relación con las administraciones municipales tenía que ver con la coordinación de actividades desarrolladas por EEPPM o con solicitudes para la vinculación en acciones como apertura y mantenimiento de vías veredales, realización de contratos de comodato, coordinación para el desarrollo del programa de electrificación rural y de eventos recreativos y educativos en las áreas urbanas de los municipios.

Al igual, la presencia institucional en estos municipios fue incipiente dadas las condiciones de centralidad de los entes gubernamentales en los municipios de influencia de los proyectos. La acción de EEPPM era de tipo local y se focalizó en las áreas rurales de los municipios donde estaba ubicada su infraestructura. El radio de acción de las organizaciones sociales con las cuales interactúa fue veredal en el caso de las juntas de acción comunal, y, local en el caso de las administraciones municipales.

1.4.2 Mecanismos para la vinculación entre actores

Como se señaló anteriormente la intervención con las comunidades en este periodo se caracterizó por ser de corte reactivo y centrado en la atención de las reclamaciones realizadas por las comunidades. En tal sentido, los procesos de participación de las comunidades, la información y la concertación fueron asuntos restringidos, por tanto, las

medidas adoptadas obedecieron a un interés eminentemente empresarial en lo relacionado con la operación técnica del proyecto.

En este sentido, los mecanismos de vinculación formales entre la Empresa y los actores sociales como juntas de acción comunal se hacían a través de contratos para la prestación de servicios, cartas y memorandos institucionales en el caso de solicitudes; y como mecanismos informales estaba el contacto directo con los funcionarios de las dependencias Relaciones con la Comunidad, Departamento de Bienes y jefes de las centrales hidroeléctricas en operación, lo cual se facilitaba por la permanencia de estos funcionarios en las zonas.

En el caso de la interacción de la Empresa con las administraciones municipales se hacía a través de mecanismos informales de coordinación de actividades puntuales propuestas por la empresa o de solicitudes que estas hacían para la vinculación de la empresa especialmente en mejoramiento de infraestructura del municipio.

1.4.3 Intereses presentes entre los actores

Para el momento histórico antes señalado “las variables de la componente social no fueron tenidas en cuenta para su manejo por parte de la Empresa o son consideradas subsidiarias del tema técnico-ingenieril”¹², la relación de la Empresa con las comunidades se limitó al proceso de negociación y compensación económica de los impactos generados por los proyectos hidroeléctricos que fue efectuada por el Departamento de Bienes de Empresas Públicas de Medellín. La definición tanto de la magnitud como del tipo de compensación era identificada de manera autónoma por parte de la Empresa y muy a la luz de la legislación vigente dada por el código nacional de recursos renovables y del ambiente (decreto 2811 de 1974), por el código sanitario nacional (ley 9 de 1979) y, posteriormente, por la ley 56 de 1981, que no ofrecían claros lineamientos con respecto al manejo de impactos por ocasión de la construcción de proyectos hidroeléctricos.

Dicho modo de relacionamiento entre Empresa–comunidad ocasionó una serie de descontentos en los municipios por la manera como la Empresa ejecutaba los proyectos y mitigaba los impactos en las zonas de influencia. “La imagen que se tenía de EEPPM era la de una empresa netamente comercial, no se veía la presencia de esta en los municipios en inversión social”¹³, que posibilitara una mayor credibilidad de la empresa en estos municipios.

En el caso del municipio de San Rafael se destacó que en 1987 por ocasión de la construcción del proyecto hidroeléctrico Playas ubicado entre este municipio y San Carlos, se generó la reclamación de un grupo de mineros por la compensación de impactos de este proyecto. Esta situación desencadena como hito que a partir de estos conflictos se empezó a identificar que era necesario que este relacionamiento con las comunidades fuera efectuado por una dependencia que directamente se ocupara de la

¹² CMM, miembro del equipo de coordinación ambiental de EEPPM. Medellín, agosto 31 de 2004

¹³ JL, Administración municipal de Entrerrios. Febrero 20 de 2005

componente social en cuanto al manejo de impactos de los proyectos en construcción, el manejo de los impactos remanentes de los proyectos en operación y la proyección de la Empresa en sus zonas de influencia y que es determinante en la creación del Departamento de Relaciones con la comunidad como se señaló anteriormente.

En este periodo se observa un cumplimiento de intereses individuales por parte de la Empresa ya que no fue tenido en cuenta la componente de concertación y participación comunitaria para el manejo de los impactos. Al igual, se evidencia una gestión centrada en el manejo del componente técnico de infraestructura de los proyectos.

1.4.4 Estructura comunicativa entre actores

La comunicación entre los actores obedecía a una relación de demanda – respuesta ante la Empresa, no existían claros mecanismos de información, consulta y concertación sobre las decisiones tomadas por la Empresa en estos territorios que limitaban una comunicación fluida y mediada por la confianza.

1.5 Tendencias del periodo

En síntesis, como tendencias de este periodo se tiene que en este momento histórico no había emergido como enfoque o principio de actuación la noción de responsabilidad social empresarial -RSE-. La acción social empresarial era dispersa y poco articulada; la componente social estaba referida a un relacionamiento directo de la Empresa con las comunidades y las administraciones municipales en torno a la compensación económica de impactos remanentes generados por la construcción y la operación de las centrales hidroeléctricas. Igualmente, a la proyección de la gestión ambiental relativa a la protección de los recursos naturales como base de la generación de energía eléctrica, y al apoyo en acciones puntuales de beneficio comunitario solicitadas por las comunidades y las administraciones municipales, tales como obras de beneficio comunitario, aporte de maquinaria y materiales para vías, vinculación a eventos tradicionales, comodatos, programas de electrificación rural, visitas a las centrales hidroeléctricas y actividades de educación ambiental.

Se tenía como premisa por parte de la Empresa que manteniendo una “política de buen vecino”¹⁴, contribuía al mejoramiento de las relaciones con las comunidades y las administraciones municipales aledañas a la infraestructura, para de esta manera facilitar la operación técnica de las Empresas en las diferentes zonas de influencia de los proyectos. Este planteamiento se efectuó porque la Empresa era un habitante permanente en las regiones y buscaba a través de éstas afianzar sus relaciones y la imagen corporativa.

En el centro de este relacionamiento estaba el manejo de los conflictos con las personas y familias afectadas directamente por los proyectos hidroeléctricos en su etapa de construcción y en el cumplimiento de intereses individuales empresariales asociados a la expansión de su actividad productiva de generación energía. La manera como se

¹⁴ BA (Entrevista con miembro equipo Gestión Social, EEPMP), Agosto 31 de 2004

tramitaron los intereses de los actores con los cuales se relacionó la Empresa en este periodo estuvo mediada por prácticas asistencialistas que debilitaban la autonomía y la posibilidad de sostenibilidad de los procesos de intervención, incidiendo de manera directa en la posición de los actores en los periodos posteriores con respecto a la Empresa.

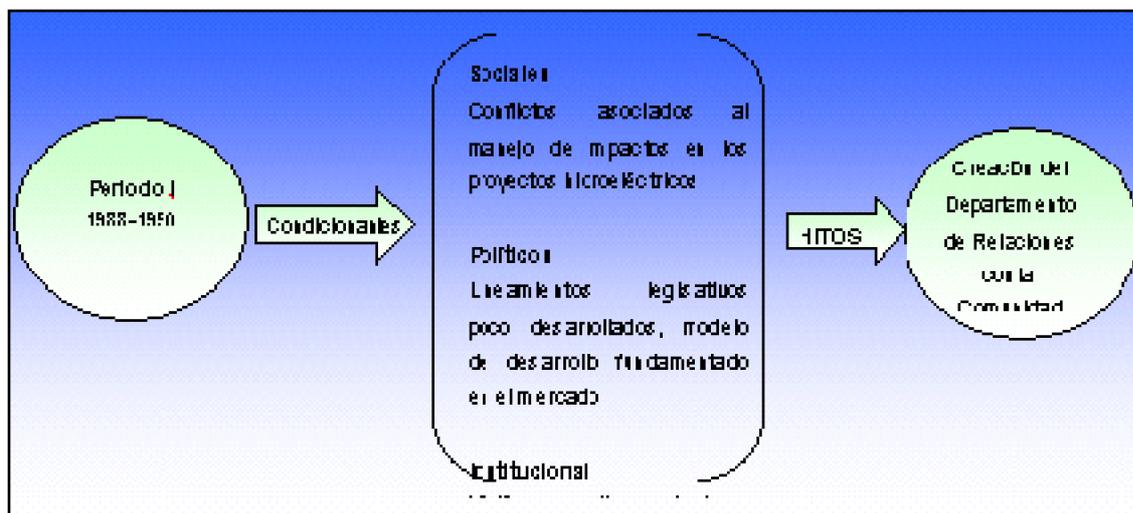


Grafico No 2 Hitos que Señalaron Cambios Primer Periodo 1988 – 1990

El aspecto más significativo en lo institucional de este contexto fue la creación del Departamento de Relaciones con la Comunidad que se empezó a perfilar como la dependencia empresarial encargada de realizar el relacionamiento de la Empresa con las comunidades cercanas a sus proyectos hidroeléctricos. En cuanto al contexto social, y económico se destacó como relevante en este periodo la consolidación del mercado como eje articulador de las relaciones económicas, sociales y culturales; lo cual implicó el debilitamiento de la acción estatal con los diferentes grupos sociales y con la satisfacción de las demandas sociales. Como otro asunto relevante de este contexto fue la falta de herramientas legislativas sólidas que orientaran la actuación empresarial, dieran un marco al manejo de impactos y una participación clara de las poblaciones en la definición de la gestión asumida por la Empresa.

2. Segundo Periodo 1991 – 1998

2.1 Condiciones del contexto

En la misma lógica de cambios que vive el país señalados en el periodo anterior, se agregó como hito importante en el plano social y político la aprobación de la constitución nacional de 1991, la cual propuso transformaciones de fondo en la relaciones Estado-sociedad. Estos cambios se subrayaron en la emergencia de nuevos discursos y propuestas como la participación ciudadana, la democracia y la autonomía local a través

de la descentralización, la planeación del desarrollo territorial, y el surgimiento del tema ambiental como un asunto de interés político tanto a nivel nacional como global.

Para la materialización de esta serie de reformas se instauraron en este decenio diversas políticas que coadyuvaron a darles vida y acentuar las transformaciones señaladas en el período pasado, que a continuación se amplían.

En el caso de la descentralización se resaltó que en este periodo se otorgó un papel más protagónico a los municipios. Rodríguez(1998:73) define que en la implantación de este proceso se vieron marcadas dos percepciones. Por un lado, se explicó solo como mecanismo para disminuir el tamaño del Estado y el control de este sobre el capital, evidenciado en acciones como la desconcentración de tareas y responsabilidades hacia los entes territoriales, pero no como una real y efectiva repartición de poder hacia estos. Y, de otro lado, se percibió el proceso descentralizador como una propuesta democratizadora generadora de condiciones para nuevos espacios de participación entre Estado y sociedad civil, que da lugar a nuevos espacios políticos y otorgó a las instancias de gobierno potencialidades para su cambio y modernización.

Velásquez (1995:19) al referirse al proceso descentralizador en Colombia señaló que este se encuentra aún en un momento de transición y para este período evidenció obstáculos como “una limitada capacidad de gestión de los municipios en cuanto a su poder económico, político y social reflejado en un bajo nivel de desarrollo institucional, debilidad en el manejo de las finanzas, en la generación de programas y proyectos sostenibles y de amplio impacto social que garantizaran su continuidad entre periodos electorales, baja promoción de la participación y permanencia de estilos y prácticas clientelistas en la gestión local”.

Otro asunto importante durante este período fue la relevancia que cobró la planeación participativa del desarrollo territorial que se planteó en la constitución nacional como un elemento de alta incidencia para alcanzar los fines esenciales del Estado y facilitar la vinculación activa de todos los actores.

Como dimensiones centrales de la planeación del desarrollo Velásquez (1995:14) enunció, la consolidación como un instrumento para la racionalización del gasto público y la acción gubernamental mediante la definición de principios, objetivos y estrategias en un periodo determinado, tal como quedó consignado en la ley 152/94, y, de otro lado, es un mecanismo para el establecimiento de una relación de concertación y diálogo entre Estado y sociedad, que colocó en el municipio un lugar privilegiado para la toma de decisiones de orden político- administrativo y de planificación económica y social, que posteriormente se ve complementada con la ley 388/97 de ordenamiento territorial que señala como propósitos atender los procesos de cambio en el uso del suelo, posibilitar el acceso de los ciudadanos al espacio público, hacer efectivo los derechos constitucionales de vivienda y servicios públicos, preservar el patrimonio cultural y natural; y en general propender por el acceso equitativo a las oportunidades y beneficios del desarrollo tanto de los ciudadanos como de las colectividades.

Si bien estos cambios de orden legislativo posibilitaron fortalecer y proyectar un ordenamiento del territorio a nivel municipal, cabe resaltar otros factores que para el caso de lo territorial cobran un significado especial en Colombia como categoría compleja y

dinámica en la que se conjugaron tramas de relaciones diversas tanto de orden interno como externo que se reestructuran y definen permanentemente.

En el país el ordenamiento territorial se vio moldeado no solo por factores como la distribución espacial definida por las nuevas orientaciones legislativas, brindadas por la ley 388/97, sino también por otros factores que desbordaron la acción estatal, Escobar (1999:134) reseñó 4 factores que en Colombia particularmente condicionan este ordenamiento como son: la guerra, la competitividad, las características socioculturales y los partidos políticos.

La guerra, como primer componente, se afianzó especialmente en zonas estratégicas ya sea por asuntos económicos, políticos o de acceso a recursos naturales, materializada en una lucha territorial por el control y explotación de estos espacios. **La competitividad** se fortaleció como otro asunto determinante en el ordenamiento territorial, en el sentido de la capacidad que pueden demostrar los territorios para insertarse en el concierto mundial por su ubicación geopolítica sus riquezas en cuanto a recursos naturales, la infraestructura con la que cuenta. De otra parte, estaban los **factores socioculturales** que determinaron fronteras muchas veces distintas y contrarias a las definidas por la legislación, dando cuenta de lógicas de interacción fundadas en procesos históricos y de pertenencia hacía determinados territorios. Por último señala el autor la **configuración y estructura de los partidos políticos** que incidieron en la distribución espacial de una base de electores y de redes de clientela que son determinantes en la manera como se perfila un territorio.

Como otro asunto que se puso de manifiesto en las reformas realizadas por la constitución de 1991 estaba el de la participación ciudadana y comunitaria; para lo cual se crearon mecanismos tanto en el nivel nacional como municipal buscando la vinculación de los diferentes actores a los procesos de desarrollo local. Así la participación se convirtió en un discurso reiterativo tanto en las definiciones legales, como en los planes, programas y proyectos de orden gubernamental.

Esta idea específicamente en la planeación participativa encontró grandes limitantes para su implementación efectiva pues solo conjugó elementos instrumentales en fases como el diagnóstico, la programación y en algunos casos la formulación de alternativas, sin trascender a la toma de decisiones donde efectivamente se visibilizarán los intereses de todos los actores involucrados. Velásquez (2003:30) adiciona otras condiciones limitantes para la participación como son “el clientelismo que definen un tipo de comportamiento entre ciudadanos y gobernantes, las condiciones de exclusión social y el conflicto armado, que restringieron un ambiente favorable para su desarrollo efectivo y que fueron históricos en el país”.

Otro de las cuestiones que para el caso de esta sistematización cobró relevancia es el tema ambiental, que al igual que los aspectos antes reseñados tiene cambios de fondo que incidieron en el manejo de las obras y actividades de EEPPM en lo que respecta al manejo de impactos en las componentes físicas, bióticas y sociales. Estas modificaciones se derivan de nuevas orientaciones nacionales dadas por la ley 99/93 que desarrolló el concepto de desarrollo sostenible, e internacionales como los compromisos adquiridos por Colombia en la “Cumbre de Río” en 1992 donde se reconoció y reflexionó sobre los

principales problemas ambientales del planeta.

Dichas modificaciones se reflejaron en nuevas políticas a nivel nacional, que plasmaban una visión integral del ambiente desde sus diferentes componentes estableciendo la acción preventiva como la estrategia más eficiente de interacción con el ambiente y con una perspectiva de desarrollo sostenible donde del uso de los recursos naturales actuales depende directamente la permanencia de las generaciones futuras. En este sentido se configuró un manejo de los impactos ambientales más proactivo.

De otra parte, en este contexto tuvo alta incidencia para EEPPM, la ley 142/1994 que definió la regulación de los servicios públicos domiciliarios en el país; y la ley 143/1994 –ley eléctrica- mediante la cual se establece el régimen para la generación, transmisión, distribución y comercialización de electricidad en el territorio nacional. Estos cambios legislativos incidieron en los procesos de transformación posteriores de la entidad que surgen en este período como reformas tendientes a la instauración del mercado como ordenador primario de la vida social con la consecuente reducción del papel del Estado como agente redistribuidor e interventor.

Es así como parte de la carga de la responsabilidad social estatal es interpelada a las empresas y organizaciones sociales, a las cuales se les demanda una creciente respuesta frente a los problemas de la sociedad. En consecuencia buscaron mecanismos de autorregulación de sus necesidades y generaron estrategias de supervivencia por la vía individual o en otros casos por ejemplo a través de las ONG que entraron a ocupar el espacio de apoyo dejado por el Estado. Se imprimió en este sentido un sello más individualista a las relaciones sociales, que denotaron un retiro a la vida privada como esfera privilegiada de la vida social, lo público tiende a difuminarse y pierde su papel integrador en las relaciones entre ciudadanos y Estado.

En todas las condiciones del contexto señaladas en el primer y segundo período de esta sistematización se evidenciaron cambios que desde el orden global tenían efectos directos en lo local, y que determinaron nuevas reacomodaciones de las diferentes esferas económicas, ambientales, culturales, políticas y sociales que influyeron directamente en la actuación empresarial relacionadas tanto con los discursos como en la manera como estableció la interrelación con los diferentes actores.

2.2 Actuación social empresarial

2.2.1 Políticas, criterio y lineamientos de intervención

Durante este periodo se recibieron de manera permanente solicitudes e iniciativas de proyectos municipales que se respondían negativamente por parte de la Empresa, ya que para este momento no se tenía un instrumento que legitimara esta participación, ni existía como criterio empresarial la necesidad de hacerlo, especialmente en los niveles directivos y de toma de decisiones.

Se evidenció como avance en este periodo que dentro de la misión empresarial se ratificó como una finalidad de la empresa ser una empresa de servicios públicos domiciliarios que satisfaga las necesidades de sus clientes con servicios de excelencia,

contribuya de esta forma al desarrollo socioeconómico sostenible de las áreas donde actúe y que genere rendimientos económicos suficientes para atender a su crecimiento y contribuir a la satisfacción de las necesidades de Medellín y su gente. En este sentido se plasma de manera explícita como un asunto definido en su quehacer empresarial la contribución al desarrollo en sus actuaciones.

Las políticas, lineamientos y criterios de acción empresarial con respecto a la responsabilidad social empresarial, al igual que en el periodo pasado tampoco se hicieron explícitas.

2.2.2 Intencionalidad de la intervención

Con los cambios derivados tanto en el entorno como al interior de la Empresa, donde se destacan los derivados de la transformación interna empresarial y la experiencia de la construcción del proyecto hidroeléctrico Porce II, “va creciendo en la Gerencia de Generación Energía la importancia del manejo de las variables físico, biótica y social, tanto en las etapas de construcción como de operación de los proyectos hidroeléctricos que facilitara una mejor inserción del proyecto al medio”¹⁵ y a su vez se convirtiera en un elemento de competitividad empresarial frente a otras empresas del sector.

Las vinculaciones que se realizaban a partir de la gestión ambiental buscaban, por un lado, desarrollar una gestión social para prevenir, mitigar, controlar, compensar y corregir los impactos sociales generados por los proyectos de generación de energía en su etapa de construcción articulando e insertando los proyectos al medio comunitario. Y de otra parte, en los proyectos en operación proyectar la imagen corporativa de la Empresa con los diferentes actores con los que interactuaba en las zonas de influencia, especialmente en lo relacionado con la protección de los recursos naturales asociados al negocio generación energía.

2.2.3 Estructura organizativa empresarial

Se mantuvo la misma estructura organizativa empresarial del periodo pasado, hasta cuando se concretó un proceso de transformación interna de EEPPM que se dio como respuesta a los cambios de orden tanto nacional como global que se venían presentando.

En lo nacional se había dado la aprobación de la constitución nacional, la consolidación de un modelo de mayor descentralización; y para el caso de los servicios públicos se había dado un cambio con la ley 142 de 1994 la cual definió que la prestación de los servicios públicos domiciliarios podía efectuarse también por particulares, teniendo implicaciones directas en EEPPM con la constitución como empresa industrial y comercial del Estado. En lo global, se fue instaurando un modelo de desarrollo sustentado en el predominio del mercado y la competencia con un papel cada vez menos protagónico del Estado.

En este marco en 1998 se consolidó el proceso de transformación interna de EEPPM que fue asesorado por dos firmas internacionales Mackensy y Price Water House. De este proceso se desprendió la implementación del proceso de planeación estratégica,

¹⁵ Entrevista con JMP, Subgerente Ambiental Empresas Públicas de Medellín E. S. P., Medellín, Diciembre 16 de 2004

identificándose un pensamiento a largo plazo fundamentado en la misión, la visión, metas, valores corporativos etc., que determinan una nueva cultura organizacional.

Con la constitución como empresa industrial y comercial del Estado y, posteriormente, con la transformación interna de la entidad, se define que la estructura organizacional debía aplanarse conformando unidades estratégicas de negocio. Es entonces, cuando se da el cambio de División Ambiental a Subgerencia Ambiental pasando a ser parte del Negocio Generación Energía. Asimismo, se fusionaron como Área de Gestión Ambiental los Departamentos de Relaciones con la Comunidad y Cuencas con el fin de dar un manejo integral a la interacción con las comunidades y lograr mayores sinergias.

2.2.4 Sistema de planeación, ejecución y evaluación

La Planeación

Con estos cambios internos de la Empresa se empezó a reflexionar sobre la manera como se estaba desarrollando la gestión que había sido tradicionalmente por funciones derivando una gestión fragmentada, poco planeada y sin visión compartida, y se vio como necesidad proponer un trabajo organizado de mayor coordinación a través del trabajo por equipos.

Para el desarrollo de la gestión ambiental y el logro operativo del trabajo por equipos se identificaron como procesos principales la protección de los recursos naturales, la gestión interinstitucional y la gestión social. También se crearon otros grupos: control de erosión, educación ambiental, proyección comunitaria, hidrometría, licencias y concesiones, atención de solicitudes mineras y pagos de ley. Se estableció también como estrategia para cada uno de los equipos, la realización de planes operativos anuales, los cuales fueron construidos de manera participativa por cada equipo definiendo como aspectos centrales la identificación de actividades, índices y responsables.

La Ejecución

La actuación de la Empresa estaba relacionada con el cumplimiento de sus compromisos legales y "del manejo de impactos en el marco de un proceso participativo de información, consulta y concertación" ¹⁶ ; el cual se desarrolló en los proyectos en construcción, concretamente en los proyectos de Porce II y Riogrande II.

De esta manera se estableció un nuevo tipo de relacionamiento con las poblaciones directamente afectadas por los proyectos, que implicó un proceso de reconocimiento de la problemática y del tipo de afectación que la Empresa hacía. Se empezó a trascender de la idea hasta el momento direccionada entorno a la compensación económica y la componente técnica de infraestructura, hacia una idea de mayor interacción entre las componentes físico - biótica, técnico y social para la implementación de la gestión ambiental.

Para este periodo, la vinculación de EEPPM se continuó efectuando en los municipios de San Rafael, Carolina y Entrerrios a través de las actividades señaladas en

¹⁶ Entrevista con JMP Subgerente Ambiental, Empresas Públicas de Medellín E. S. Diciembre 16 de 2004

el periodo pasado, correspondientes al apoyo en obras de beneficio comunitario, contratación con organizaciones sociales, programa de electrificación rural, vinculación en actividades de educación ambiental y comodatos; las cuales se fueron cualificando cada vez más. En la realización de la gestión relacionada con la participación en el desarrollo no se realizó en estos municipios una diferenciación de acuerdo con características concretas. Para el apoyo en obras de beneficio comunitario se continuó con la realización acciones de acuerdo con solicitudes enviadas por las comunidades para la vinculación de la Empresa con maquinaria para la apertura y mantenimiento de vías, canchas, entre otras.

La contratación con organizaciones sociales, se identificó no solo como una estrategia para generar posibilidades de empleo e ingresos para las comunidades de sus áreas de influencia; sino que además se motivó a las comunidades para que las utilidades provenientes de estos contratos fueran reinvertidas en obras y actividades de beneficio colectivo. Asimismo, se implementaron por parte de EEPPM actividades de capacitación tanto en aspectos técnicos como administrativos de los contratos con las organizaciones sociales, específicamente con las juntas de acción comunal, precooperativas y cooperativas.

Entre los contratos que asumieron las organizaciones sociales se destacaron para este periodo: la administración de predios propiedad de EEPPM, producción de árboles para actividades de reforestación, plantación y mantenimiento de áreas reforestadas, recuperación de áreas erosionadas, construcción y mantenimiento de obras de control torrencial, programas de educación ambiental, mantenimiento y operación de estaciones hidrometeorológicas. Para actividades directamente relacionadas con la operación de la infraestructura de generación, las Empresa contrató con las comunidades aledañas a las centrales servicios de sostenimiento de vías, prados, rocerías, aseo y labores varias de sostenimiento en las instalaciones, servicios de alimentación entre otros.

En el caso de la educación ambiental se mantuvo como propósito la implementación de diferentes acciones educativas que contribuyeron a sensibilizar a las comunidades influenciadas por los proyectos de energía en lo referente al cuidado y protección de los recursos naturales, a través de acciones como: visitas a los parques ecológicos, visitas a las centrales hidroeléctricas en operación, la participación en eventos como el día de la tierra y el árbol, día del Agua, día del medio ambiente, día de los niños, día del campesino y navidad comunitaria.

Se incluyó como una nueva componente en los procesos de educación ambiental la vinculación con el aporte de recursos humanos y económicos para el desarrollo de actividades o programas de educación ambiental generadas en las comunidades por las instituciones educativas o por los municipios en las cuales las Empresas Públicas de Medellín tenía interés por cuanto aportaban a la consecución de objetivos específicos propios de sus compromisos con la gestión ambiental. Su duración fue más amplia y lo lideraban otros actores, destacándose actividades como campañas municipales de saneamiento básico y tratamiento de basuras, formación ambiental de líderes comunitarios, participación en proyectos ambientales escolares o comunitarios, material comunicativo de carácter ambiental etc.

Con el fin de informar a la comunidad acerca de las transferencias de ley que Empresas Públicas de Medellín hacia a las Administraciones Municipales y Corporaciones Autónomas Regionales mediante los recursos establecidos por el artículo 45 de la ley 99 de 1993 y estimularlas para que ejercieran mayor control sobre dichos recursos, se desarrolló un proceso informativo con las comunidades sobre el contenido y alcance del artículo 45 mediante talleres y capacitaciones en formulación de proyectos ambientales. Estas acciones se dirigieron a líderes comunitarios de las zonas rurales de los municipios de influencia, y se orientaron a que a través de estos procesos obtuvieran una mayor cualificación para la participación en los municipios.

De otra parte, se empezaron a identificar de manera tímida iniciativas para la participación de la Empresa en actividades que estaban directamente asociadas a la protección de los recursos naturales necesarios para la sostenibilidad ambiental de los proyectos, pero que a su vez beneficiaban actividades agropecuarias en las comunidades de influencia; como es el caso del municipio de San Rafael donde se realizó la producción de árboles en los viveros propiedad de la Empresa que se entregaron a través de la UMATA a grupos productivos para proyectos de agroforestación. De otro lado, en el municipio de Entrerrios pensando en contribuir con el control del uso de químicos para plagas y de la presión sobre bosques nativos, se inició la sensibilización sobre agricultura biológica como una alternativa sostenible y de huertos tutores en las veredas de mayor cultivo de tomate de árbol, programa que se adelantó con la UMATA del municipio de Entrerrios y la Secretaria de Agricultura.

En síntesis se iba perfilando desde la Subgerencia una gestión desde la componente ambiental, pero que no trascendía en aportes de recursos económicos, humanos y de continuidad en el tiempo que posibilitará un mayor impacto y contribución al desarrollo.

Es así como se presentó por parte de los gestores sociales de los proyectos hidroeléctricos en operación una manifestación colectiva para lograr una mayor vinculación de la Empresa como actor del desarrollo, demandando como necesaria “una herramienta que posibilitara ir más allá del manejo de impactos, la conservación de los recursos naturales y la generación de empleo en las áreas de influencia; esto a la luz de las permanentes solicitudes de las comunidades en torno a la vinculación de la Empresa que para este momento era marginal en estos procesos”¹⁷. Estos actores reconocieron como un actor de suma relevancia para las regiones a la Empresa por el tipo de actividad productiva que desarrolla, los recursos derivados de esta y su permanencia en los municipios que hicieron inaplazable la participación de la Empresa en otro tipo de iniciativas.

El Seguimiento y la Evaluación

Los cambios en la estructura empresarial había dado una importante relevancia a la gestión por grupos de trabajo interdisciplinarios; este proceso no fue fácil en su implementación puesto que históricamente la gestión se había fundamentado en una gestión por funciones, donde la comunicación entre los miembros de los equipos y de estos con el entorno no era suficientemente fluida.

¹⁷ Entrevista con SV, Socióloga equipo coordinación ambiental Empresas Públicas de Medellín, Medellín, diciembre 23 de 2004

La evaluación en este periodo no fue el proceso de mayor connotación, pero se empiezan a retomar aprendizajes de experiencias empresariales como la de Porce II, prestándose por ejemplo, mayor interés a los procesos de planeación. Sin embargo, los espacios de evaluación se realizaron solo en momentos puntuales de la gestión y no como un proceso dinámico que posibilitara retroalimentar la gestión de manera permanente.

2.2.5 Inversión de recursos económicos

La inversión de recursos económicos para este periodo correspondientes a la participación en el desarrollo en las áreas de influencia continuó siendo global, es decir sin un fraccionamiento por actividades o programas específicos. Los totales que se muestran a continuación corresponden a la inversión en todos los municipios.

Tabla 3. Ejecución Presupuestal en Actividades de Participación en el Desarrollo 1991 -1998

AÑO/INVERSIÓN MILLONES DE PESOS								
1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	total
189.299	73.761	63.945	181.299	295.845	527.000	353.213	149.159	1.833.521

18

2.3 Actuación de la empresa en el territorio

2.3.1 Cambios en el territorio producto de la intervención de la empresa

La relación con el territorio tenía como principal propósito la inserción de los proyectos al medio, a partir del manejo de las diferentes componentes social, física y biótica; lo cual implicó una nueva concepción de impacto ambiental y de las acciones para su manejo. "El ambiente era entendido como un entorno total, como la suma de los factores naturales, sociales y culturales propios de un momento y lugar determinado; que influyen en la vida material y psicológica del ser humano y se caracterizan por un equilibrio dinámico de todos sus componentes. Cuando este equilibrio se rompe o modifica, por una causa natural o antrópica, se habla de impacto ambiental ¹⁹ .

Se da una concepción donde la responsabilidad social empresarial en cuanto a su gestión social en el territorio tenía una magnitud más significativa en la etapa de construcción del proyecto hidroeléctrico dado por los impactos directos ocasionados en los territorios donde se realizaban las obras necesarias para la implantación del proceso productivo de generación energía, y que por tanto se hacía necesario que la empresa asumiera mayores responsabilidades con las comunidades vecinas durante esta etapa;

¹⁸ Índices de Gestión 1991 – 1998

¹⁹ "Empresas Públicas de Medellín E. S. P. "Gestión social integral proyecto hidroeléctrico Porce II". Medellín Pág. 329 noviembre, 2000

dado también por los lineamientos legales que como Empresa debían asumir. En la etapa de operación de los proyectos de generación energía la RSE era diferente y la relación con las comunidades vecinas durante esta etapa se inscribió en el mantenimiento de la componente físico-biótica y de proyección ambiental con grupos de interés.

En este periodo las acciones en el territorio están condicionadas a la realización de medidas de manejo de los impactos identificados y al desarrollo de procesos de conservación y protección de los recursos naturales necesarios para la generación de energía en las áreas de influencia como producción de árboles para actividades de reforestación, plantación y mantenimiento de áreas reforestadas, recuperación de áreas erosionadas, construcción y mantenimiento de obras de control torrencial y programas de educación ambiental.

El relacionamiento de la Empresa con estos municipios se hace de manera permanente y continua, de tal forma, que la Empresa termina siendo parte de la vida cotidiana de estos territorios. Por ejemplo, en el municipio de Carolina destacan que los vínculos con la entidad estaban relacionados con las posibilidades de generación de empleo para sus habitantes o en el caso de las transferencias que se hacen por la generación de energía eléctrica que se convierten en recursos de inversión para el desarrollo de los programas del municipio. De otra parte, el cambio en el paisaje se convierte en un referente permanente de la existencia de la empresa en el municipio, la emergencia como en el caso del Oriente Antioqueño de actividades como la turística con un aprovechamiento de infraestructura empresarial como los embalses.

2.3.2 Planeación Territorial

En este periodo se dan cambios significativos en el contexto nacional que marcaron un hito importante en la relación de la Empresa con los actores como es la constitución nacional de 1991, de la cual se derivaron discursos y propuestas como la participación comunitaria y ciudadana promovida tanto desde la esfera institucional como desde la sociedad, la democracia y la autonomía local a través de la descentralización y la planeación del desarrollo territorial planteadas en leyes como la 152/94 y la 388/97. Esta última ley denominada de desarrollo territorial definió que los municipios debían asumir de manera directa la orientación de los procesos de planeación y ordenamiento de su territorio, estableciendo como instrumento de planeación y gestión del desarrollo los planes de ordenamiento territorial.

En el caso de los proyectos hidroeléctricos en construcción como Porce II se incluyó dentro del proceso de manejo de los impactos ambientales aspectos como el reconocimiento de las características sociales, económicas y culturales de las poblaciones y el manejo de los impactos a partir de procesos participativos y de concertación. Estas medidas planificadas buscaron minimizar los impactos negativos del proyecto en las comunidades de influencia y potenciar los positivos, contribuyendo a través de los planes de intervención en el mejoramiento de la calidad de vida y el desarrollo local y regional, y a su vez, promover un clima social favorable para el desarrollo de los proyectos energéticos. En el caso de los proyectos hidroeléctricos en operación no se tuvo una información detallada de las características territoriales

específicas de las áreas de influencia.

2.4 Relación entre empresa y partes interesadas

2.4.1 Tipo y características de los actores

Como en el periodo pasado se mantuvo una acción empresarial local que se especificó en la interacción con organizaciones de primer nivel como las juntas de acción comunal, con otros actores como las administraciones municipales y Corporaciones Autónomas Regionales, estas últimas si bien tenían un radio de acción de carácter regional en las iniciativas que desarrollaban con la Empresa fueron de carácter municipal.

Entre los actores que se identificaron en este periodo se encontraron las comunidades impactadas directamente por los proyectos hidroeléctricos en construcción. El cambio significativo en la relación con estas familias en este periodo se fundamentó en emergentes procesos de participación y concertación, específicamente en lo relacionado con el manejo de impactos de los proyectos a partir de los estudios y planes de manejo ambiental.

En la experiencia del municipio de San Rafael se identificaron como actores sociales de interés para la Empresa a organizaciones de primer nivel como juntas de acción comunal del área rural, entre las que se destacan especialmente veredas como: la Granja, los Centros, El Silencio, La Mesa, Guayabal, Cirpes y cooperativa multiactiva de San Rafael con las cuales se contrató servicios por parte de la Empresa y se realizaron capacitaciones referidas a la administración de los contratos. Para la capacitación en la formulación de proyectos ambientales se realizó una cobertura en todas las 54 veredas del área rural.

En el caso de la participación en obras de beneficio comunitario se encontraron: vereda la Florida, Gólgota, El Cerro, Manila, La Rapida y Manila a las cuales se aportó con maquinaria como bulldózer, cargador y volqueta para desarrollar actividades apertura de vías, explanaciones para construcción de escuelas y canchas comunitarias. Las actividades de educación ambiental entre las que se incluyen las visitas a los parques ecológicos, visitas a las centrales y campañas educativas se dirigieron en este municipio a las escuelas del área rural del municipio y el liceo del casco urbano.

En el municipio de Carolina el tipo de actores sociales fueron: cooperativa Carolina y cooperativa El Progreso y con algunas juntas de acción comunal como La Granja, Herradura, La Paz, La Conchita, Claritas con las cuales se desarrollaron especialmente procesos de contratación.

En Entrerrios se destacaron como actores sociales la ASOCOMUNAL, las JAC de las veredas cercanas y la asociación de líderes ambientales.

Entre los actores institucionales se destacan las corporaciones autónomas regionales como CORNARE para el caso del Oriente Antioqueño y CORANTIOQUÍA en el norte del departamento, con los que se establecieron convenios interadministrativos relacionados con la protección de los recursos naturales de los municipios de influencia de los

proyectos de generación energía de EEPPM.

Por último, en los actores políticos –gubernamentales se incluyeron las administraciones municipales, especialmente las UMATAS, Desarrollo de la Comunidad y Planeación Municipal con los que se establecieron dos tipos de relación. La primera, la realización de contratos, y la segunda, actividades de coordinación para eventos desarrolladas en el marco de la gestión de la Subgerencia Ambiental de EEPPM.

2.4.2 Mecanismos para la vinculación entre actores

Con los actores sociales se destacaron como mecanismos de vinculación de la empresa el relacionamiento formal a través de líderes comunitarios como los presidentes de las juntas de acción comunal, precooperativas y cooperativas. De igual forma se mantuvieron los procesos de contratación con estas comunidades, que además de una relación de contratista – interventoria se cualificó con la realización de procesos de capacitación promovidos por la empresa en aspectos tanto técnicos como administrativos de los contratos.

Con los actores institucionales específicamente las Corporaciones Autónomas Regionales- CORANTIOQUIA y CORNARE - se definieron como mecanismos formales la realización de convenios interadministrativos, los cuales eran coordinados por las áreas técnicas de cada una de las entidades.

Con las administraciones municipales los mecanismos se implementaron en torno a la coordinación de actividades conjuntas y puntuales y el desarrollo de contratos de conservación y protección de los recursos naturales como por ejemplo protección de embalses, producción de árboles en los viveros que eran efectuadas a través de las UMATAS de cada localidad.

2.4.3 Intereses presentes entre los actores

Se buscó lograr la inserción del proyecto al medio a partir del manejo integral de los impactos causados a las comunidades de influencia y la potencialización de los efectos positivos en el caso por ejemplo de los proyectos hidroeléctricos en construcción como el de Porce II, de tal manera que se minimizaran los conflictos con los actores de los territorios y se facilitará con la intervención condiciones sociales favorables para la construcción y posterior operación de los proyectos.

En los proyectos hidroeléctricos en operación se tuvo como interés empresarial la realización de una gestión ambiental encaminada a la conservación de los recursos naturales necesarios para la generación de energía eléctrica y el mantenimiento de un relacionamiento con los actores en el marco de la gestión ambiental y del cumplimiento de los compromisos legales con los mismos.

2.4.4 Estructura comunicativa entre los actores

Tenía como objetivos desarrollar las estrategias de divulgación necesarias para mantener informados a los actores de las zonas de influencia de los proyectos de generación energía y lograr el fortalecimiento de la imagen corporativa. Las estrategias de

divulgación de la gestión ambiental se concretaron mediante vallas informativas y material promocional (volantes, afiches, pasacalles, plegables, stickers, camisetas, ponchos, tulas, entre otros). Adicionalmente, se diseñaron para el proceso informativo medios de comunicación escritos como fueron la Chalupa para las áreas de Influencia de la Termoeléctrica la Sierra, mininotas para las áreas de influencia de la Minicentrales Pajarito-Dolores, Aguaviva para la vereda Filoverde del municipio de Barbosa y el Faro para las áreas influenciadas por la Central Guadalupe. En este periodo no se manejaron medios alternativos de comunicación que promovieran estrategias de diálogo más directo entre la Empresa y las partes interesadas, quedándose en una etapa de información que poco consultaba la efectividad de dichos medios.

2.5 Tendencias del periodo

En este periodo, el ejercicio de la responsabilidad social empresarial con las comunidades de influencia de las centrales hidroeléctricas se asoció al desarrollo de la gestión ambiental, la cual se concibió como el *“conjunto de acciones necesarias para lograr una adecuada inserción de los proyectos, obras o actividades en el medio natural y social de las localidades y regiones donde estos se ubican y en el manejo de las relaciones con los diversos actores involucrados en las diferentes fases de su desarrollo”*.

20

Corresponde dentro de este enfoque la implementación de acciones de prevención, mitigación, compensación, corrección y control para el manejo integral de impactos generados durante la construcción y operación de los proyectos. La gestión se fundamentó en la minimización de impactos negativos, en la potenciación de los positivos, y que estos a su vez posibilitaran el mejoramiento de la calidad de vida de las poblaciones ubicadas en las áreas de influencia de los proyectos de generación, trascendiendo la visión que se tenía del impacto solo como “daño”, que era la perspectiva del periodo pasado.

Se presentó una concepción dentro de la cual si se hacía un manejo “adecuado” de los impactos y un cumplimiento de la normatividad legal, se contribuía a la permanencia y sostenibilidad de la Empresa y se estaba aportando al desarrollo. Las vinculaciones de beneficio comunitario que se lograban realizar tenían como fin “proyectar la empresa ante la comunidad para propiciar buenas relaciones entre EPPM-Comunidad; con el propósito de proyectar la misión, objetivos y alcances de las Empresas Públicas de Medellín y de mantener relaciones de buen vecino con las comunidades influenciadas por los proyectos de generación de energía en el desarrollo de sus diferentes etapas”²¹.

En síntesis puede deducirse que el enfoque de responsabilidad social empresarial en este periodo se definió como la capacidad empresarial para generar acciones de prevención, mitigación, manejo y control de los impactos ambientales generados en el

²⁰ Empresas Públicas de Medellín E. S. P. “Gestión social integral proyecto hidroeléctrico Porce II”. Medellín Pág. 329. noviembre 2000

²¹ Empresas Públicas de Medellín, División Medio Ambiente “Informe de gestión 1997” Pág. 2. 1997

medio, en coherencia con los lineamientos legales. Es decir, desde esta perspectiva hay un reconocimiento de los efectos generados en el medio por la Empresa producto del desarrollo de su actividad económica; y de la necesidad de su manejo como un asunto necesario para el cumplimiento de sus objetivos empresariales y para la competitividad.

En el relacionamiento con los actores del territorio se destacó que se avanzó de una gestión centrada en las familias directamente afectada por los proyectos hacia un relacionamiento centrado en las comunidades, donde se tenía en cuenta los diferentes niveles de interacción los sujetos, las familias, los grupos y las comunidades.

Para este periodo no se hizo explícito unos claros lineamientos entorno al ejercicio de la Responsabilidad Social Empresarial, pero se empezó a pensar en que era necesario desarrollar una gestión social una vez los proyectos hidroeléctricos en construcción entraran en la etapa de operación. De esta forma, una vez asumido un relacionamiento y una gestión social centrada en el manejo de impactos que habían sido mitigados, era necesario abordar una gestión social más orientada a una *gestión discrecional* de la Empresa que contribuyera al desarrollo de estas regiones donde la Empresa tenía asentado sus proyectos.

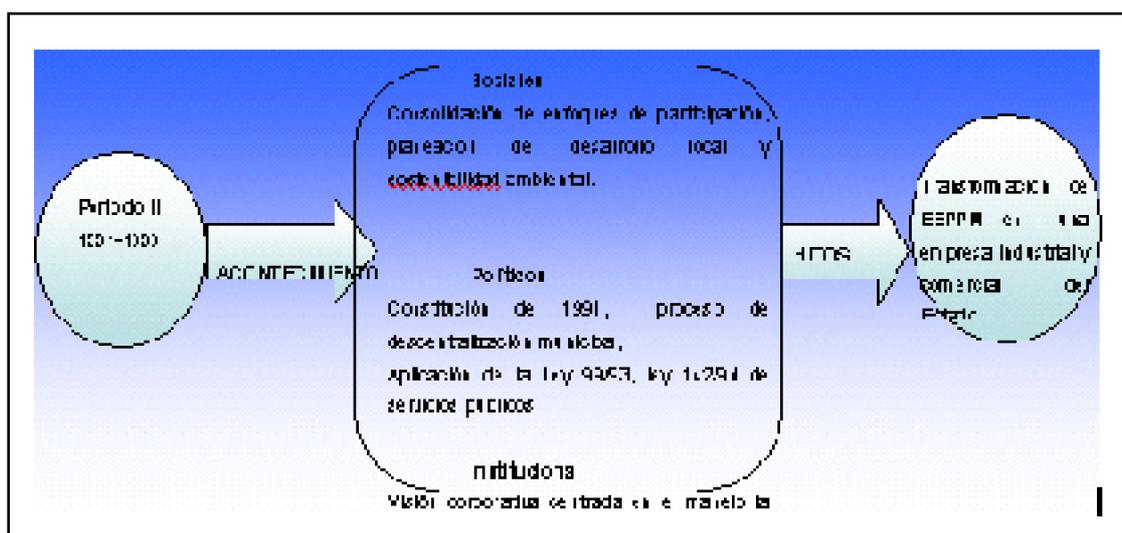


Gráfico 3. Hitos Que Señalaron Cambios Segundo Periodo 1991 -1998

El contexto de este periodo estuvo marcado por acontecimientos históricos de relevancia nacional y que incidieron de manera directa en el orden institucional; como lo fue la promulgación de la constitución nacional de 1991 y posteriormente las transformaciones en torno a la descentralización municipal, la participación social y ciudadana como propuestas y discursos en la implementación de programas de desarrollo gubernamentales e institucionales. Igualmente, como tendencia se destacó la consolidación a nivel nacional y empresarial la noción de desarrollo sostenible entendido como “aquel que conduce al crecimiento económico, a la elevación en la calidad de vida y al bienestar social, sin agotar la base de los recursos naturales renovables en que se sustenta, ni deteriorar el medio ambiente o el derecho de las generaciones futuras a utilizarlo para satisfacción de sus propias necesidades” (Ley 99 de 1993).

El hito más importante a nivel corporativo fue la transformación de EEPMM en una

empresa industrial y comercial del Estado; dando respuesta a un contexto de globalización y competencia, que planteaba cambios en la prestación de los servicios públicos domiciliarios que dejaron de ser monopolio exclusivo del Estado, que tuvo dentro de sus efectos la reducción de las empresas de carácter público y la entrega de servicios a agentes privados.

3. Tercer Periodo SURGIMIENTO, PLANEACIÓN E IMPLEMENTACIÓN (1999 -2004)

El siguiente periodo comprende los años 1999 hasta mediados de 2004, época actual en la que continúa en desarrollo el proceso objeto de ésta sistematización. Es en este periodo donde se da el surgimiento del proceso participación en el desarrollo institucional y comunitario de la Subgerencia Ambiental perteneciente a la UEN Generación Energía de EPPM.

3.1 Condiciones del contexto

Para finales de la década de los 90 quedó cuestionada la idea planteada por el modelo de desarrollo vigente y centrado en que primero era preciso el crecimiento económico en un país para posteriormente lograr el desarrollo. Pues si bien era relevante el crecimiento económico, no fue condición suficiente para hablar de desarrollo; especialmente, en sociedades altamente complejas y contingentes como las latinoamericanas, y en particular la colombiana; caracterizada por una inestabilidad social, económica y política creciente, donde los patrones de distribución de la propiedad y el ingreso presenta uno de los mayores grados de desigualdad del hemisferio.

A pesar de los grandes cambios suscitados por los procesos de globalización; la pobreza continuó siendo un rasgo fundamental de esta época, entendida como la “inserción precaria en las dinámicas económicas, sociales y políticas de la población” (Corredor 1999:46). La desigualdad creció significativamente en cuanto al acceso y consumo de bienes y servicios para un gran porcentaje de la población, sin que el modelo de desarrollo implementado lograra dar respuesta a la inequidad y exclusión de la región.

Persistieron en los territorios viejas exclusiones, como pobreza, desigualdad de ingreso, debilidad en participación ciudadana, insuficiencia en la generación de capital social, y, paralelamente, se manifestaron nuevas exclusiones como el desenganche de la sociedad del conocimiento y el acceso a la información por parte de grupos sociales tradicionalmente excluidos, y de otros nuevos que entraron a acrecentar este círculo.

Para el caso de Colombia, la complejidad e incertidumbre que se había venido consolidando en la sociedad, continuó erosionando las formas de integración. Esto se hizo visible en conflictos de orden social, político y cultural que se conectaron con exclusiones de tipo material – necesidades básicas insatisfechas-.

En Antioquia la situación en los procesos de desarrollo tuvieron una tendencia a su deterioro, manifestado en la precariedad creciente de la situación económica de sus habitantes que no garantizó la satisfacción de sus necesidades básicas, en un alto porcentaje de población por debajo de los niveles de desarrollo humano, el aumento del deterioro ambiental, así como un bajo nivel de participación para el ejercicio de la participación política y social de los ciudadanos.

Uno de los asuntos que quizás cobró una mayor connotación en el país y concretamente en Antioquia fue el conflicto armado, como bien lo plantea María Teresa Uribe (2001:71), “este ha sido un eje de larga duración, anudado a la lucha por la construcción de un orden nacional moderno y soberano que se inició en el momento mismo de la independencia y se prolongó a lo largo de las décadas, combinó para este período, nuevos propósitos, otros actores, escenarios, articulaciones y tensiones con nuevas demandas sociales, económicas e imbricaciones con formas de violencia privada y delincencial”.

Para finales de los años 90 el conflicto armado se tornó más complejo por una fuerte ofensiva de los grupos paramilitares que se intensificó con mayor fuerza en territorios como el Oriente Antioqueño. El acelerado proceso de expansión de estos grupos fue determinante en la agudización de un escenario de confrontación armada con la guerrilla que tradicionalmente se había consolidado como fuerza dominante; lo cual condujo a una lucha por el control territorial que tuvo una de sus manifestaciones más críticas en el desplazamiento forzado de la población, que se combinó en este período, entre éxodos de personas y familias con desplazamientos masivos especialmente de las áreas rurales hacia las cabeceras de los municipios y hacia las ciudades capitales.

El fenómeno del desplazamiento en Colombia cobró particularidades que lo determinaron, según la autora, como una crisis de carácter humanitario. Los rasgos del desplazamiento en Colombia que lo hicieron diferente con respecto a otros países, fueron: su continuidad histórica, determinada por ser un fenómeno extensivo, diluido en el tiempo, recurrente y continuo que cobró representaciones diferenciadas de acuerdo con el desarrollo territorial que tuvo. Un segundo rasgo lo determinó su multipolaridad y las diferentes dinámicas bélicas del conflicto, caracterizado por la conformación de diversos grupos armados – guerrilla, autodefensas, delincuencia común- que establecieron a la vez relaciones de confrontación y anudamiento.

El último de sus rasgos lo determinó la heterogeneidad del desplazamiento, donde se identificaron causas múltiples como: presiones por la tierra, intereses que surgen en torno a megaproyectos del Estado, lucha por el control territorial de zonas ricas en metales y productos energéticos, territorios con cultivos de plantas alucinógenas y toda una gama de intereses del orden particular que se confunden y diluyen con la guerra pública.

El plan de desarrollo del Departamento de Antioquia “Una Antioquia Nueva” 2001 – 2003, destacó cifras de la defensoría del pueblo que confirman la agudización de esta problemática a nivel departamental en este período “ entre 1995 y el año 2000, ocurrieron un total de 1458 masacres en todo el país, de las cuales 589 – 40%- suceden en el territorio antioqueño... las cifras de desplazamiento por la violencia en el Departamento de Antioquia en este mismo periodo ascendieron a 20.970 familias y 102.753 personas,

con 73 municipios afectados.

El fenómeno del desplazamiento se vio asociado a otras formas específicas de violencia como: asesinatos, masacres, amenazas, enfrentamientos, tomas guerrilleras, incursiones paramilitares y guerrilleras, destrucción de infraestructura y bloqueo de vías; que se extiende en el territorio nacional.

La agudización del conflicto afectó los intereses de los diversos grupos, entre ellos sectores estratégicos para el desarrollo del país como el petróleo, las vías, el sector energético y de agua potable; los cuales fueron incorporados forzosamente en el conflicto para lograr varios objetivos por parte de los grupos armados. Esta presión se da inicialmente en el área rural, y posteriormente, se agudiza también en las ciudades.

El ataque a las empresas prestadoras de servicios públicos (entre ellas EEPPM) como sector indispensable para el país, se materializó en la utilización de mecanismos como el secuestro, el sabotaje, las voladuras y atentados contra la infraestructura, especialmente energía y agua, afectando la calidad y continuidad en la prestación del servicio, y, por tanto, a la empresa en su sostenibilidad. Las cifras en cuanto atentados por ejemplo a torres de energía para el sector eléctrico en el año 2000 fue de 320 torres derribadas; según el informe social, financiero y ambiental realizado en 1999 por EEPPM, esta asumió sobrecostos por \$ 16.046 millones a raíz de los atentados terroristas a las torres de energía.²²

Otro de los aspectos que en este periodo hizo más complejo el panorama en Colombia fue la creciente pérdida de credibilidad en la política y en los políticos por parte de los ciudadanos. En este sentido “la política tuvo una tendencia a su descentramiento, reflejado en una menor capacidad de intervención y penetración social; el discurso político perdió poder de convocatoria dando lugar a multiplicidad de agrupaciones tenuemente perfiladas que aumentan la brecha entre sistema político y ciudadanía” (Lechner 2000:22).

Garay (2002:85) señala, que la crisis de las prácticas políticas separadas de lo social se expresa en “las componendas burocráticas, la vaciedad de los liderazgos políticos, la fragilidad extrema de la gobernabilidad, la estrechez de muchos de los canales de comunicación entre gobernados y ciudadanos, de los mecanismos y espacios de toma de decisiones; en prácticas y vicios de corrupción y clientelismo históricamente legitimados como medios para tramitar los intereses de determinados grupos sociales que se erigen como ejes articuladores del sistema político y como referente de las conductas de gobernantes y gobernados; así como la ausencia de un proyecto de sociedad a largo plazo”.

Todas estas expresiones en últimas incidieron en una concepción de la política alejada de su idea original como ámbito donde se tramitan y deciden las cuestiones claves de la sociedad. Lo público deja de ser el espacio de lo común, el espacio mediático entre Estado - sociedad, la arena donde se hacen visibles las demandas de los diferentes actores. Estas demandas, por el contrario, se tornaron difusas, atomizadas, con liderazgos direccionados a partir de intereses individuales y no colectivos, reflejo de

²² Empresas Públicas de Medellín. Informe social, financiero y ambiental 1999, página 2

una creciente invisibilidad de los límites entre lo público y lo privado.

El estrechamiento del Estado, y a su vez, el aumento de demandas sociales por el acceso a niveles de vida dignas, y los crecientes procesos de fragmentación social generaron toda una serie de acciones colectivas para lograr subsanar las condiciones de desprotección creciente de los grupos sociales más vulnerables que aumentaron progresivamente.

Específicamente, en el caso de las empresas prestadoras de servicios públicos como EEPPM, la presión por parte de diferentes movimientos sociales fue ejercida con el propósito de lograr la disminución de las tarifas de los servicios, en especial para las familias de escasos recursos económicos, y el aumento de la cobertura en otras regiones del departamento. Las demandas de las Subregiones de Norte, Nordeste y Oriente donde se ubicaron los proyectos de generación energía estaban orientadas hacia una mayor vinculación de la Empresa más allá de las transferencias de ley o el manejo de impactos, logrando por ejemplo, la reducción de las tarifas de energía y la vinculación en proyectos de desarrollo; argumentando el aprovechamiento que hace la entidad de los recursos naturales de estas zonas donde las condiciones de vida son precarias y la debilidad institucional de las administraciones locales para atender las necesidades de sus habitantes es la característica predominante.

3.2 Actuación social empresarial

3.2.1 Políticas, lineamientos y criterios de intervención

En este periodo se dio una clara definición de criterios, lineamientos y políticas por parte de EEPPM que puso de relieve la intencionalidad empresarial y el enfoque de intervención fundamentado en su responsabilidad social empresarial.

La noción de Responsabilidad Social Empresarial por parte de EEPPM se hizo explícita en la política ambiental corporativa, la cual fue aprobada en febrero del año 2000 donde se señaló que “con el propósito de insertar adecuadamente los proyectos y obras en las áreas de influencia, la Empresa actuaría bajo los principios de uso racional de los recursos naturales, de responsabilidad social con la población influenciada y de compromiso con las generaciones futuras”²³.

En este sentido, se dio una noción integral de lo ambiental entendido como el resultado de la interacción dinámica entre el medio natural y el medio social. La gestión ambiental estuvo así relacionada con la prevención y el manejo adecuado de los impactos ambientales no deseables y la potenciación de los impactos positivos causados por los proyectos, obras o actividades propios de la generación energía en las áreas de influencia. El alcance de la participación en el desarrollo tenía como hilo conductor lo ambiental; pero esta perspectiva de relacionamiento dada desde la componente ambiental fue insuficiente para asumir la operación del negocio generación energía en un contexto complejo y conflictivo en aspectos sociales, políticos y económicos de los

²³ Empresas Públicas de Medellín E. S. P. Política ambiental corporativa. Medellín, 2000

territorios donde se insertaban sus proyectos hidroeléctricos.

Un primer elemento para dar cuenta de los lineamientos de este periodo correspondió a la formulación de principios y criterios para la implementación del proceso participación en el desarrollo; el segundo, consistió en la aprobación de la directriz social corporativa; y el tercero, se relacionó con la construcción de un marco de actuación para la implementación de este proceso.

En primera instancia se conformó el equipo de coordinación ambiental, cuyo propósito fue verificar la coherencia e integralidad de la gestión ambiental. Una de sus primeras tareas fue proponer lineamientos y criterios para dar coherencia a la gestión ambiental en las diferentes zonas donde actuaba la Empresa. Para cumplir con este propósito se realizaron una serie de entrevistas a los gestores sociales de cada zona para evaluar la manera como se estaba haciendo la gestión, su finalidad y dificultades.

De este ejercicio se concluyó que la Empresa debía hacer una vinculación al desarrollo que trascendiera la gestión que se venía desarrollando y debían generarse espacios de reflexión en torno a su papel en las regiones. Se desprendió como resultado la necesidad de definir unos principios y criterios de actuación para las tres zonas – Norte, Nordeste y Oriente-; los cuales fueron liderados por el equipo de Coordinación Ambiental de la Subgerencia Ambiental dando respuesta a la falta de coherencia y lineamientos de los periodos pasados y brindando al gestor social una herramienta para que la Empresa logrará hacer una inversión discrecional de recursos para la vinculación al desarrollo en los proyectos hidroeléctricos en operación.

Estos principios y criterios fueron plasmados en un documento que contenía: objetivos generales, específicos, principios, criterios, alcances (área de influencia, beneficiarios y temporalidad), evaluación de proyectos identificando su factibilidad técnica, económica, social, jurídica y política, que son avalados por los diferentes miembros de los equipos.

La vinculación de EEPMP al desarrollo institucional y comunitario en este periodo se guió bajo los siguientes principios²⁴ :

PARTICIPACIÓN: Entendida como la contribución, cooperación e inversión de esfuerzos, en torno a una meta común, buscando bienestar colectivo, donde los individuos involucrados actúen como sujetos de su propio desarrollo.

CONCERTACIÓN: Es el establecimiento de acuerdos entre los diferentes actores involucrados en los diferentes tipos de programas, alcances, recursos, compromisos y responsabilidades, entre otros aspectos.

EQUIDAD: Entendida como la posibilidad de contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida de la población más vulnerable social y económicamente, localizada en las regiones donde se insertan los proyectos de generación.

TRANSPARENCIA: Relacionada con las características de claridad y veracidad que debe tener el proceso “la participación en el desarrollo de las regiones” en sus diferentes

²⁴ Empresas Públicas de Medellín E. S. P, Subgerencia Ambiental. “principio y criterios para la participación en el desarrollo institucional y comunitario en las regiones donde asientan los proyectos de la gerencia generación energía”. Medellín 2000

etapas y el manejo de la información, con el fin de establecer vínculos de confianza y compromiso entre la Empresa, instituciones y comunidades.

Las estrategias que se propusieron para concretar estos principios fueron:

- Identificar y analizar la información existente en los planes de ordenamiento territorial, desarrollo municipal y en los diagnósticos de la gestión ambiental de las áreas de influencia de los proyectos de generación hidroeléctricos y termoeléctricos, con el propósito de identificar los programas, acciones y recursos a través de los cuales se vincularía.
- Gestionar y concertar con las entidades, instituciones locales, regionales y las comunidades acciones conjuntas para llevar a cabo los programas de desarrollo identificados.
- Diseñar entre las entidades y comunidades vinculadas a los proyectos la ejecución de éstos y la estrategia de comunicación a implementar para informar y divulgar los avances de dichos programas.
- Realizar entre las entidades el seguimiento y evaluación a los programas en ejecución a través de indicadores de gestión, que permitieran identificar el logro de los objetivos y tomar las medidas necesarias para reorientar o fortalecer dichos programas.

Se propuso para la evaluación de las iniciativas de proyectos que serían apoyados por la Empresa su análisis a la luz de su factibilidad técnica, social, económica, jurídica y política. Tal como se describe en el siguiente cuadro:

Cuadro 5. Criterios Para La Evaluación De Iniciativas De Participación

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL -RSE- EN PROYECTOS HIDROELÉCTRICOS EN OPERACIÓN

FACTIBILIDAD	ALCANCE
<i>Técnica factibilidad</i>	Apoyo de instituciones relacionadas con la temática del proyecto Técnicamente el proyecto más favorable Utilización de recursos propios del lugar Que no requieran el uso de tecnologías complejas Duración de ejecución óptima Definidas metas concretas y evaluables
Factibilidad Social	Generar beneficios sociales y culturales para el mayor número de población Generados por las comunidades o que hayan participado en la concepción de la misma. Ejecutados por organizaciones comunitarias, ONGs´ o instituciones municipales o regionales. Que fortalezcan e impulsen procesos organizativos Compatibles con el medio natural Requeridos y aceptados por las comunidades
Factibilidad Económica	Beneficios económicos en sus diferentes etapas Cofinanciación (comunidad, administración e instituciones públicas y privadas) La cofinanciación de los otros actores puede ser en dinero, mano de obra, especie, trabajo intelectual entre otras.
Factibilidad Jurídica	Ajustados a la legislación que le sea pertinente. Cumplimiento de los requisitos legales corporativos vigentes. Posibilidad de llegar a acuerdos o convenios interadministrativos.
Factibilidad Política	Participación y apoyo de las administraciones municipales en concepción y ejecución Respaldo de la comunidad y sus organizaciones Inclusión o relación con el plan de ordenamiento territorial y desarrollo municipal Garantía de motivación comunitaria Consecuente con las políticas organizacionales de las empresas públicas y privadas participantes

Es importante subrayar que el proceso de participación en el desarrollo institucional y comunitario solo se implementó en la Gerencia de Generación Energía de EEPMP, pero simultáneamente se empezó a identificar la necesidad a escala corporativa de la formulación de una política social que, posteriormente, tomó el nombre de directriz social corporativa y que fue un proceso que nutrió la iniciativa de la Gerencia Generación

Energía.

El proceso de formulación de la directriz social corporativa se inició en 1999. Para tal efecto, se conformó el comité social corporativo con funcionarios de las diferentes Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) comercial, generación, distribución, aguas y telecomunicaciones, Unidades de Servicios Compartidos (USC) Gestión Humana e informática y de las Unidades de Núcleo Compartido (UNC) Planeación, Finanzas y Control Interno²⁵. Se fijó como meta en el plan de acción táctico que hace parte de la planeación estratégica conseguir que las Empresas Públicas de Medellín E. S. P. produzcan en los próximos cuatro años -1999-2002- beneficios sociales equivalentes a (hasta) M\$ 250.00 en áreas donde actúa, no asociados a los dividendos pagados al municipio de Medellín y a las demás transferencias reguladas, mediante acciones vinculadas a su objeto y que mantengan la competitividad empresarial.

Para lograr la formulación de la directriz social se asumió por parte de este comité, acciones como: investigación bibliográfica, exploración de experiencias similares con otras entidades, el desarrollo de un marco conceptual, la recolección de información para la elaboración del diagnóstico, la validación con expertos y la presentación de un documento final para ser aprobado.

Las funciones que se definieron para este comité fueron:

- Coordinar la formulación, revisión periódica y los ajustes pertinentes a la directriz social corporativa e impulsar su promoción y divulgación a todo el personal de las Empresas.
- Evaluar la coherencia de la gestión social adelantada por cada UEN, su integración con la gestión conjunta de las Empresas y proponer los ajustes necesarios.
- Coordinar y controlar el desarrollo y cumplimiento de los objetivos y metas que establezca la Planeación Estratégica de la Corporación en materia de Gestión Social.
- Proponer y aprobar anualmente un programa de trabajo que posibilite el cumplimiento de sus funciones para que sea atendido por cada una de la UEN.
- Coordinar la construcción de un sistema de indicadores de gestión social que den cuenta de los resultados de la gestión social en la Corporación.
- Revisar la coherencia y articulación de otras gestiones corporativas, con la directriz y los lineamientos sociales corporativos.
- Canalizar la atención a los requerimientos de información social que involucre a la Corporación.
- Coordinar y/o canalizar la elaboración de los informes sociales corporativos como por ejemplo el balance social.
- Proponer temas para capacitación social de interés para las UEN.
- Coordinar y apoyar el desarrollo de proyectos específicos en materia social que deban ser atendidos desde el punto de vista corporativo.

²⁵ EEPPPM, conformación de comité corporativo para liderar la gestión social, mayo 31 de 1999

- Establecer canales claros de comunicación e interacción con los diferentes equipos de gestión social de las UEN.

La directriz social corporativa fue aprobada finalmente en septiembre de 2001, lo cual representó un avance significativo en tanto se tuvo un marco conceptual y filosófico que brindó lineamientos y soporte jurídico para la actuación social de la Empresa más allá de los compromisos derivados de su objeto directo como Empresa, y de otra parte, posibilitó la aprobación presupuestal de recursos económicos para la inversión de programas y proyectos de beneficio comunitario no asociados a la prestación de servicios públicos.

En la directriz social empresarial se enunciaron algunos elementos que fundamentaron la RSE de EEPPM en el marco del desarrollo de su gestión social:

La orientación al bien común basada en el respeto por los derechos de las personas, la búsqueda del desarrollo socio-económico de las ciudades y regiones en su área de influencia y la convivencia empresa-comunidad en condiciones de eficiencia y equidad. Lo cual según los planteamientos de la empresa implicaba la articulación a los procesos de desarrollo territorial específicos de cada municipio.

La búsqueda de sostenibilidad económica y social, en tanto las decisiones empresariales orientadas a crear valor económico deben integrar la viabilidad financiera de la empresa y ser sostenibles socialmente. Lo cual significó la articulación entre los objetivos de crecimiento económico y los intereses de aportar a la viabilidad del entorno, generando las condiciones tanto económicas, sociales y ambientales que favorecieran la permanencia y el desarrollo en la búsqueda de un beneficio mutuo entre Empresa – sociedad.

La efectividad gerencial en la administración de los bienes y servicios públicos, partiendo del conocimiento de las necesidades reales de la comunidad en el corto y largo plazo, con estrategias proactivas, con respuestas pertinentes y reales a las señales y retos del entorno; dando impulso oportuno a los procesos de gestión social de acuerdo a las prioridades y los recursos necesarios para obtener resultados efectivos.

La directriz social corporativa además de estar alineada con la misión y la visión empresarial, tenía respaldo en los valores empresariales en tanto la integridad, la dignidad, el conocimiento del cliente, la satisfacción de sus necesidades, el talento humano, la responsabilidad por resultados con empoderamiento, la productividad y la innovación.

Para profundizar en la intención definida en la directriz social general se propusieron una serie de directrices o lineamientos complementarios que buscaban en la práctica materializar este propósito empresarial y que se relacionaron con: la sostenibilidad y la viabilidad, la priorización de la actuación social, la coordinación interinstitucional, la coherencia con las demás directrices y la relación con los contratistas, que se explican así:

La sostenibilidad y viabilidad: se definió que la gestión social desarrollada por EEPPM debía comprender y articular la sostenibilidad, la viabilidad social y económica en el corto y largo plazo. En tal sentido, las decisiones empresariales relacionadas con los ingresos y generación de valor debían ser viables socialmente, de igual manera, las

decisiones sobre los egresos para programas sociales debían ser compatibles con la viabilidad económica de la empresa.

La priorización de la actuación social: se enfocó a que las acciones que se emprendieran y la asignación de recursos fueran realmente efectivas para el apoyo al desarrollo de la comunidad de sus áreas de influencia, según los siguientes criterios: la repercusión favorable en la sostenibilidad social y la competitividad de la empresa, su proximidad con la actividad empresarial, el aprovechamiento de las capacidades empresariales. Y en el relacionamiento con las comunidades sus criterios fueron: el reconocimiento, la criticidad de las necesidades identificadas por las comunidades, evitar relaciones de dependencia, favorecer procesos de autogestión y la participación en problemáticas con escasez de atención por parte de la sociedad.

Coordinación interinstitucional: se planteó que para el cumplimiento de estas directrices las Empresas Públicas de Medellín articularían su gestión social con los planes de desarrollo social de las entidades de las zonas de influencia (Organizaciones no Gubernamentales (ONG), sociedad civil, otras fundaciones nacionales e internacionales, Gobierno Nacional, entre otros.), sin menoscabo de la autonomía de la empresa, sin desbordar los planes y metas de actuación social definidas para cada año y sin perjuicio de su sostenibilidad económica.

Coherencia entre la directriz social y las demás directrices de EEPPM: tanto en su formulación como en su aplicación. Los contratistas y agentes que representen a la empresa deberían actuar coherentemente con la directriz social corporativa las áreas responsables de las obras y actividades de la empresa, así como los funcionarios que ejercen la interventoría de los distintos contratos, velarían para que esto se cumpla.

De otro lado, en febrero de 2003 y a partir de un trabajo participativo por parte de los diferentes miembros de los equipos de la zona Norte, Nordeste y Oriente de la Subgerencia Ambiental, el Jefe de Área gestión Ambiental, Subgerente Ambiental y representantes de los equipos contratistas de la Fundación CONCRETO y la Corporación El Niño Alegre se construyó un documento con el “Marco de Actuación” para la implementación del proceso participación en el desarrollo institucional y comunitario.

Mediante el cual se definieron conceptos como RSE, el concepto de desarrollo sostenible, cobertura geográfica y el alcance de cada uno de los criterios, tales como: jurídico, técnico, ambiental, social, político y económico donde se señalaron los parámetros para la participación de la Subgerencia Ambiental de EEPPM en los programas comunitarios e institucionales que se inscribieron en dos ejes estratégicos: el fortalecimiento de la organización comunitaria y la participación en proyectos de desarrollo en tres líneas de intervención básicas: desarrollo productivo, infraestructura, educación y cultura que se fueron nutriendo periódicamente a partir de los nuevos aprendizajes fruto de la intervención empresarial.

3.2.2 Intencionalidad de la intervención

Con el reconocimiento de la participación en el desarrollo institucional y comunitario como un proceso principal de la gestión ambiental se definió como propósito general “contribuir con el desarrollo de las regiones donde las Empresas adelantan sus proyectos, obras y

actividades siendo socio activo en los diferentes procesos económicos, sociales y culturales en lo comunitario e institucional”²⁶ ; asumiéndolo como un proceso transversal de toda la gestión ambiental y como un asunto estratégico para la viabilidad del proceso de generación energía y del mejoramiento de las relaciones Empresa –Comunidad.

La definición tanto del objetivo de la gestión ambiental como de los procesos de la misma marcó un hito ya que posibilitó clarificar la visión y el papel de la gestión ambiental y brindó lineamientos para la articulación e implementación de cada uno de los procesos identificados. “La Subgerencia se había caracterizado hasta finales de los años noventa por ser muy operativa, de tal forma que no tenía la disciplina de sistematizar y planear de manera rigurosa su gestión. La Subgerencia se había construido con base en experiencias prácticas que le facilitaron un aprendizaje institucional, pero no se daba desde la lógica de la planeación”.²⁷

Para la vinculación de la Empresa en los procesos de desarrollo se estableció que debía hacerse a través del fortalecimiento institucional y comunitario como “estrategias para contribuir al empoderamiento de las organizaciones comunitarias, el fortalecimiento de las instituciones públicas y el relacionamiento entre los diferentes actores presentes en el territorio”²⁸ ; para lo cual se reconoció al municipio como la unidad básica para la participación en la formulación de los planes de desarrollo y esquemas de ordenamiento territorial como las herramientas para concretar la vinculación en proyectos de interés empresarial.

Las respuestas empresariales se asociaron al fortalecimiento de la relación de beneficio mutuo entre Empresa y los actores involucrados, lo cual implicó reconocer que “la Empresa en cumplimiento de su responsabilidad social tenía un interés legítimo que debía hacer explícito con los demás actores con los cuales interactuaba”²⁹ . De tal forma, que la participación en el desarrollo tuvo un carácter estratégico para la Empresa y concretamente para la generación de energía, que implicó el reconocimiento de los actores y de las responsabilidades que debía asumir con cada una de las partes interesadas con las cuales interactuaba.

Otra de las intencionalidades que se resaltó en este periodo fue la de minimizar los conflictos asociados a la operación de las centrales de generación energía que estaban ubicados en zonas estratégicas. La Empresa veía en aumento su vulnerabilidad, producto de las condiciones de orden público, donde se empezaron a hacer visibles impactos directos en el negocio generación energía en acciones como atentados a la infraestructura, secuestros y restricciones para el acceso a vías, entre otros.

²⁶ Empresas Públicas de Medellín, Subgerencia Ambiental “procesos de la gestión ambiental que están bajo la responsabilidad de la Subgerencia Ambiental de la Gerencia Generación Energía”. Febrero 2000 Pág.1-11

²⁷ Entrevista con JMP. Subgerente Ambiental. Empresas Públicas de Medellín E. S. P. Diciembre 16 de 2004

²⁸ Empresas Públicas de Medellín; Subgerencia Ambiental “implementación del subproceso participación en el desarrollo institucional y comunitario en las áreas de influencia de la UEN Generación Energía”. 2003. Pág. 3

²⁹ Entrevista con SV, Socióloga equipo coordinación ambiental Empresas Públicas de Medellín E. S. P. Diciembre 23 de 2004

Adicionalmente, estos territorios donde se asentaban las actividades de generación energética se habían caracterizado históricamente por las precarias condiciones de vida de sus habitantes especialmente en zonas como el Nordeste y el Oriente de Antioquia, que requerían la corresponsabilidad de los diferentes actores para la generación de propuestas de transformación de estas condiciones.

En este sentido, implicó para la Empresa interrogarse por su rol en el desarrollo de estos territorios, puesto que las condiciones de coyuntura del contexto daban a entender que la sostenibilidad de sus actividades productivas necesariamente se enmarcaba en la viabilidad del entorno en el cual se desenvolvían sus actividades productivas e implicó en este sentido la definición de lineamientos y políticas de actuación social y la destinación de recursos económicos y técnicos para contribuir a los programas y proyectos concertados con los diferentes actores.

3.2.3 Estructura organizativa empresarial

En el año de 1999 se hizo una reestructuración de la Subgerencia Ambiental donde se empezó a reflexionar en torno a su objetivo dentro de la Gerencia de Generación Energía y a la luz de la planeación estratégica. En este proceso de reflexión que se realizó con los diferentes funcionarios de la Subgerencia Ambiental, se plasmó como objetivo de la gestión ambiental “contribuir a la viabilidad y sostenibilidad social, ecológica, legal y económica de los proyectos, obras y actividades de las Empresas Públicas de Medellín participando concertadamente en el desarrollo de las áreas donde se asienta”³⁰.

Una vez definido el propósito macro de la gestión ambiental, esta se organizó a partir de cinco procesos principales y tres procesos de soporte. Se determinaron como procesos principales la conservación y mejoramiento de los recursos naturales, el manejo de impactos ambientales, la gestión de licencias y permisos ambientales, servicios de hidrometría e instrumentación, la participación en el desarrollo institucional y comunitario. Como proceso de soporte de la gestión ambiental se encontraron la administración de relaciones externas, coordinación de la gestión ambiental y apoyo administrativo.

³⁰ Empresas Públicas de Medellín E. S. P; Gerencia Generación Energía, Subgerencia Ambiental. Indicadores de la gestión ambiental. Julio 2000

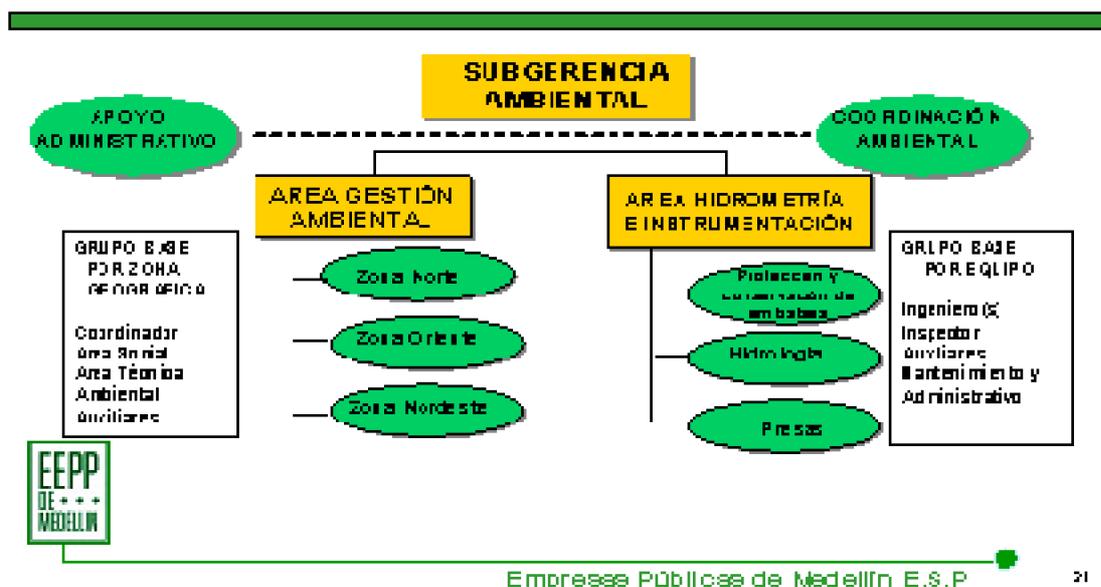


Gráfico 4. Estructura organizativa Subgerencia Ambiental 1999 -2003

Para operativizar estos procesos se conformaron equipos de trabajo integrados por profesionales de diferentes disciplinas (social, física y biótica). Se definió como criterio general para conformar los equipos la ubicación de los proyectos propiedad de la Empresa y los municipios cercanos a estos; igualmente la distribución de trabajo de acuerdo con las funciones y magnitud de responsabilidades que se debían desempeñar en cada zona.

Procesos principales



Procesos de soporte



Gráfico 5. Procesos de la Gestión Ambiental de la Subgerencia Ambiental

A finales del año 2001 por la ampliación de los alcances y de los recursos de inversión por parte de la Empresa se hizo necesario fortalecer los equipos de trabajo de cada zona con recurso humano calificado en el área social, agropecuaria y de comunicaciones. Fue así como se optó por iniciar un proceso de licitación y se contrató

entidades especializadas que apoyaron la implementación de los procesos de la gestión ambiental en actividades correspondientes a los procesos de participación en el desarrollo institucional y comunitario, manejo de impactos, conservación y protección de los recursos naturales en las zonas Oriente, Norte y Nordeste; los cuales hicieron parte de cada uno de los equipos de las zonas asumiendo unas responsabilidades especificadas en los pliegos de condiciones de los contratos. Estos contratos fueron adjudicados en el 2002 a la Fundación CONCRETO y a la Corporación El Niño Alegre.

“ ...Al interior de la Empresa fue un proceso complejo definir como se hacía, bajo que procedimientos y con cuales contratistas. La Empresa consideró que el asunto no era de recursos, que el asunto iba mucho más allá; tenía que ver con visión, con lograr acuerdos, poner en escena la participación, la veeduría y el control social de la gente. No se tenía la capacidad operativa, había otros procesos que atender propios de la gestión ambiental, y además, tampoco se tenía la experiencia en procesos como el de participación en el desarrollo, el mayor aprendizaje se había logrado en la mitigación integral de impactos. Entonces con los contratistas se buscó aprovechar la experiencia de las ONG, para lograr nutrirnos, especialmente en el asunto metodológico”³¹ .

El objeto de estos contratos se definió como “desarrollar actividades para el diseño, seguimiento y evaluación de programas, proyectos, obras, actividades enmarcadas en la gestión ambiental que realizan las Empresas en los municipios del Departamento de Antioquia donde se insertan sus proyectos”³² .

Cuadro 6. Especificaciones Contrato de Apoyo a la Gestión Ambiental 2002 -2003

ASUNTO	ALCANCE	ACTIVIDADES REPRESENTATIVAS
Participación en proyectos de desarrollo	Contribuir con el desarrollo de las regiones donde las Empresas adelantan sus proyectos, obras y actividades materializando la participación de la Empresa en proyectos comunitarios o institucionales del sector primario, secundario o terciario tales como proyectos agroforestales, agropecuarios, agroindustriales, industriales, comerciales o turísticos y proyectos tendientes a mejorar la calidad de vida de las comunidades en aspectos tales como salud, educación, infraestructura, cultura, deporte, electrificación rural	*Formación y capacitación * suministro de materiales, asesoría técnica *Diseño, ejecución y evaluación de proyectos sociales y productivos *Promover la generación de empleo local *Realización de informes y registros *Coordinación de requerimientos logísticos de capacitaciones

³¹ JG (Entrevista con coordinadora del equipo de gestión social de EEPPM) septiembre 2 de 2004

³² Empresas Públicas de Medellín E. S. P. PC 006062. Medellín, 2001Pág 4

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL -RSE- EN PROYECTOS HIDROELÉCTRICOS EN OPERACIÓN

ASUNTO	ALCANCE	ACTIVIDADES REPRESENTATIVAS
	entre otros.	
Vinculación a la vida municipal y comunitaria	Participación de la Empresa en eventos cívicos, ambientales, culturales y deportivos de relevancia.	*Coordinación y desarrollo de actividades para la participación de la Empresa en estos eventos
Seguimiento y monitoreo de impactos	Desarrollar actividades de seguimiento y monitoreo de las variables ambientales (físicas, bióticas y sociales) definidas en los planes de manejo ambiental de los proyectos.	*Ejecutar el monitoreo y seguimiento propuestos en el PMA de los proyectos en operación. *Presentar los informes de evaluación y realizar las recomendaciones. *Realizar la ejecución de las acciones resultantes de la evaluación de monitoreo, de acuerdo a las directrices de la empresa.
Actividades de conservación y protección de los recursos naturales	Ejecución de programas o proyectos para la conservación y protección de los recursos naturales.	* Ejecutar las acciones establecidas en los estudios ambientales y planes de trabajo sobre las cuencas educación ambiental, administración de predios y embalses

El desarrollo de este proceso de contratación tuvo como dificultades la falta de claridad en los pliegos que hizo necesario realizar de manera continua ajustes a los alcances y al rol de los contratistas; se concluyó que el papel de estos debía orientarse a posibilitar la puesta en marcha de los proyectos, contribuir con la sostenibilidad social de los mismos, hacer seguimiento de las acciones propias, evaluar la efectividad e incidir en su mejoramiento. Asimismo, se definió como necesaria el desarrollo de mecanismos de concertación, visión compartida y claridades conceptuales respecto a nociones como desarrollo, participación, responsabilidad social empresarial.

En noviembre de 2003 se finiquitaron los contratos con la Corporación El Niño Alegre y la Fundación CONCRETO; y se realizó un nuevo proceso de licitación para la contratación de otras entidades. Este contrato tuvo como objetivo la implementación del proceso participación en el desarrollo institucional y comunitario en las áreas de influencia de la UEN Generación Energía y fue adjudicado a la Corporación La CEIBA para la zona Norte, La Fundación CODESARROLLO para el Nordeste y parte del Oriente Antioqueño; y la Corporación Futuro para la Niñez para la zona Oriente.

El cambio fundamental de este contrato con respecto al anterior fue sus alcances, los cuales se especificaron solo para el proceso de participación en el desarrollo. Para la implementación se decidió como estrategia la concreción de productos que debían ser entregados por el contratista a la Empresa, el costeo de cada una de las componentes del contrato y la clarificación de mecanismos de interacción entre el contratista y la

interventoría; aspectos estos que habían sido difusos en el pasado contrato. Se reiteró la necesidad del reconocimiento de las características territoriales de las diferentes zonas, el fortalecimiento de las organizaciones sociales e institucionales y la vinculación a proyectos como ejes estratégicos para el desarrollo de de la gestión social aplicada por EEPPM.

Cuadro7. Especificaciones Contrato para la Implementación del Proceso Participación en el Desarrollo Institucional y Comunitario 2004

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL -RSE- EN PROYECTOS HIDROELÉCTRICOS EN OPERACIÓN

ASUNTO	ALCANCE	PRODUCTOS
fortalecimiento institucional y Comunitario	Motivar y cogestionar con la Administración municipal, con las organizaciones comunitarias y con otras instituciones pertinentes, la propuesta de implementar un proceso de autodiagnóstico de éstas, que conlleve a estructurar un plan de fortalecimiento institucional y comunitario	caracterización de las organizaciones e instituciones. - Descripción de las instituciones presentes en cada zona geográfica e identificación del tipo de gestión que realiza, y que acciones podrían articularse en este proceso. - Identificación de posibles alianzas o interacciones que sean susceptibles de establecer y potenciar.
	Acompañar la realización de un autodiagnóstico de las organizaciones sociales, e instituciones, para reconocer su estado actual. Elaboración de un plan de fortalecimiento para alcanzar el nivel de fortalecimiento en la dimensión tanto interna como externa. Motivar la ejecución del plan de fortalecimiento	- Documento con el autodiagnóstico de las organizaciones e instituciones. - Plan de acción de las organizaciones o instituciones para alcanzar el nivel de desarrollo requerido en la dimensión interna y en la externa.
Proyectos de Desarrollo	cogestionar con el municipio, las organizaciones que lo lideran y otras instituciones desde las etapas de formulación, presentación del proyecto, hasta la implementación, seguimiento y evaluación de los mismos Consulta y verificación de la coherencia con los PDM, los EOT, y otros Planes. Acompañamiento en la formulación y ajustes a los proyectos Participar en las mesas de trabajo interinstitucional Ejecución y seguimiento	-Documento con la descripción, clasificación de los proyectos de los PDM o EOT que tengan relación con las líneas de participación EEPPM o que se consideren estratégicas para el municipio o región. -Documento síntesis de los proyectos que viene liderando las comunidades y su relación con los PDM y EOT -Un mapa de actores estratégicos identificando las posibles alianzas para desarrollar programas o proyectos conjuntos. -Informe de la gestión realizada con las organizaciones comunitarias, el municipio y otras instituciones. -Participación en las mesas, informe de acuerdos establecidos y gestión de compromisos. -Informes del comité técnico y fichas de avance.
Evaluación	Realización de dos tipos de	

ASUNTO	ALCANCE	PRODUCTOS
	evaluaciones, la primera correspondiente a los proyectos de desarrollo, y la segunda al proceso participación en el desarrollo institucional y comunitario.	

Paralelamente a este proceso se realizó durante el 2004 una reorganización de los procesos; pasando de una gestión centrada en el trabajo por equipos de acuerdo con zonas de influencia Norte, Nordeste y Oriente; a una gestión focalizada en el trabajo por equipos y fundamentada en procesos. En esta nueva reestructuración quedaron como procesos del Área Gestión Ambiental los siguientes: predios, forestal, obras civiles y equipo social, este último como responsable de la implementación del proceso participación en el desarrollo institucional y comunitario. Y en el caso del Área Hidrometría los equipos definidos fueron: hidrología, geotecnia y físico biótico; y el equipo Coordinación Ambiental que continuó como transversal a toda la gestión ambiental de la Subgerencia. Esta nueva redistribución implicó para todos los equipos volver a establecer planes, alcances y funciones que concluyera en una gestión más dinámica y ajustada al contexto, la cual esta vigente para el año 2004.

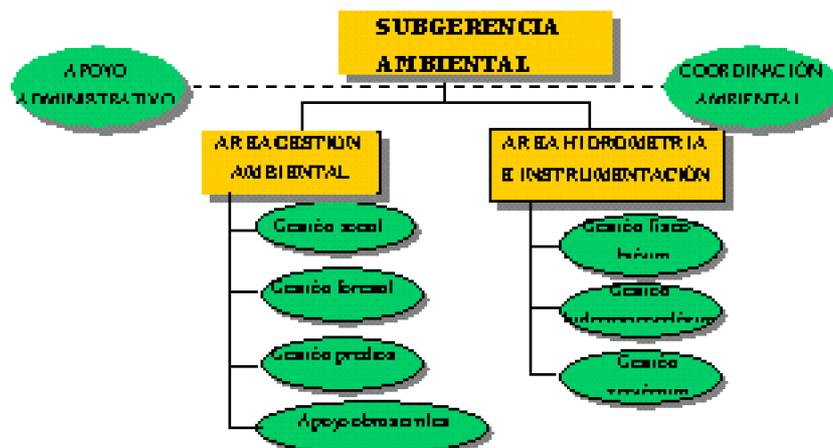


Gráfico 6. Estructura Organizativa Subgerencia Ambiental 2004

3.2.4 Sistema de Planeación, Ejecución y Evaluación

La Planeación

A finales de 1999 y durante el año 2000 como parte del proceso de reestructuración de la Subgerencia Ambiental se definió la construcción de un sistema de información de cada uno de los procesos de la gestión ambiental; actividad que se hizo de manera participativa entre los miembros de los equipos de la Subgerencia Ambiental. Este sistema tuvo como propósito obtener información general que diera cuenta de los aspectos físicos, bióticos y sociales de cada una de las zonas, posibilitando una

planeación de los diferentes procesos ajustada a la realidad de cada uno de los municipios, el establecimiento de relaciones entre los elementos esenciales de los procesos y la obtención de información para los análisis de consistencia, seguimiento y evaluación.

Para tal efecto, se propuso la realización de una caracterización general de cada zona cuya unidad de análisis era el municipio, sustentada en la recolección de información de fuentes documentales internas de la Empresa, de la revisión de los planes de desarrollo municipal y los esquemas de ordenamiento territorial de cada uno de los municipios.

La información se consignó en un formato que contenía los datos generales de cada zona, la caracterización de los proyectos propiedad de EEPPM y de otras empresas con asiento en la zona, la identificación de las actividades de concertación realizada por la Empresa con otros actores, los valores de transferencias e impuestos pagados a municipios y a las Corporaciones Autónomas Regionales, la identificación de impactos generados por los proyectos, la vinculación al desarrollo social; y una breve descripción de la situación social, política, cultural y económica de cada municipio.

A partir de este proceso se logró construir un marco lógico de la gestión ambiental de la Subgerencia que permitió la obtención de información periódica selectiva de la gestión. Este marco lógico estaba integrado por un conjunto de variables, indicadores, fuentes de verificación, índices y supuestos importantes del contexto que debía ser alimentado periódicamente por los miembros de cada uno de los equipos. Algunas definiciones que dan cuenta de los conceptos que se tuvieron en cuenta para la construcción de este sistema son:

Variable: características o componentes de una unidad de análisis que puede variar o tomar diferentes dimensiones

Indicadores: se definieron como las señales, signos, muestras de algún suceso, acontecimiento o procedimiento, que pone en evidencia la magnitud de un problema o el grado de avance en su atención.

Variables de contexto: elementos del proceso que influyeron positiva o negativamente en la intervención pero que no pueden ser controlados por la institución ni por las personas beneficiadas con el proceso de intervención

Índices: unidad mínima que permite medir cuantitativamente los indicadores.

Fuentes de verificación: Indican donde está la información que solicita el indicador o donde debe registrarse, lo que va mostrando cual es el tipo de instrumento que se requiere para el registro de la información

Para el proceso participación en el desarrollo institucional y comunitario se obtuvo información relacionada con: las relaciones contractuales con comunidades, los convenios realizados con administraciones municipales, el conocimiento por parte de la administración municipal de la gestión ambiental de EEPPM y la vinculación en proyectos comunitarios.

Posteriormente, este sistema de información perdió vigencia por varias razones entre las que se destacaron las siguientes: "su estructura no dio cuenta de los resultados

esperados de cada uno de los procesos y objetivos planteados; ya que en el estaban contenidos indicadores de muy diversa índole y nivel de aplicación tales como procesos, planes, proyectos, actividades; tampoco se dio una revisión sistemática que atendiera la dinámica de los procesos y facilitara su mejoramiento continuo”³³ pues no fue actualizado y la aplicación por parte de los equipos se centró en aspectos instrumentales, es decir, “se empleó sólo como herramienta que arrojaba datos pero no en el sentido que estos tenían para mejorar y fortalecer la gestión, no se fue más allá en el proceso de análisis, interpretación y toma de decisiones, que posibilitará alimentar lo que se estaba planeando, visionando y proyectando para cada uno de los procesos”³⁴.

Para el año 2001 se destacó como un logro importante de planeación por parte de los equipos de trabajo de la Subgerencia Ambiental la elaboración del plan de gestión ambiental anual para todos los procesos de la gestión ambiental de cada una de las zonas Oriente, Norte y Nordeste. La planeación que realizó cada uno de los equipos de la gestión ambiental obedeció a los criterios y dinámicas de cada zona.

Para el proceso participación en el desarrollo institucional y comunitario comprendió en los municipios de San Rafael, Entrerrios y Carolina los siguientes momentos de planeación:

En San Rafael se inició con la revisión por parte de los gestores sociales de la Subgerencia Ambiental de los esquemas de ordenamiento territorial y los planes de desarrollo en los aspectos de empleo, proyectos regionales, saneamiento básico, infraestructura, vivienda y equipamiento; educación, salud, recreación, deporte y cultura. Los asuntos más relevantes encontrados sobre cada uno de estos aspectos fueron consignados en una matriz que luego fue socializada por los gestores sociales con los demás miembros del equipo de la Zona Oriente de EEPPM. Para este momento no se tenían definidas por parte de la Subgerencia Ambiental unas líneas de participación específicas, ni se había interactuado directamente con los funcionarios de las administraciones municipales o comunidades para el reconocimiento de sus características territoriales, se partía de la premisa que dichos planes plasmaban las necesidades de los diferentes actores.

Simultáneamente, se realizó por parte del equipo de trabajo de la zona Oriente una reunión amplia con los Alcaldes y funcionarios de las dependencias como Secretaría de Gobierno, UMATA, Cultura y Planeación de los municipios de San Rafael, Guatapé, El Peñol, San Carlos, Alejandría y Concepción con el propósito de darles a conocer la gestión ambiental desarrollada por la Empresa en la zona oriente y socializar la intención de EEPPM de ampliar su participación en el desarrollo a partir de programas y proyectos que contribuyeran al mejoramiento de la calidad de vida, especialmente de las poblaciones rurales.

De tal forma que se propuso la conformación de un comité interinstitucional con el fin

³³ Empresas Públicas de Medellín. VELÁSQUEZ Ray Esteban. Informe de práctica “Evaluación diagnóstica de los indicadores y de los instrumentos utilizados por la Subgerencia Ambiental de la Gerencia Generación Energía de EEPPM para el seguimiento y evaluación de la gestión. 2003. Pág. 46

³⁴ JG coordinadora del equipo de gestión social de EEPPM. Septiembre 2 de 2004

de generar sinergias. A este comité interinstitucional que fue liderado por EEPPM se convocaron como actores institucionales a: ISAGEN, PRODEPAZ y CORNARE; y otros actores como las administraciones municipales de San Carlos, San Rafael, El Peñol, Guatapé, Concepción y Alejandría. Para este espacio no se vinculó a organizaciones sociales.

La primera actividad que se planteó en este espacio fue conocer los objetivos, la misión, programas y proyectos que realizaba cada entidad, y los planes de desarrollo de las administraciones municipales participantes. Posteriormente, en reuniones mensuales se presentaron los planes de acción que desarrollarían durante el 2002 cada administración municipal y cada entidad; de donde se desprendió como producto una matriz que contenía las diferentes líneas de acción en cuanto a proyectos productivos, educación, deporte, cultura, infraestructura, salud, producción industrial, iniciativas de paz, ciencia y tecnología en las cuales podría existir una articulación interinstitucional.

En un tercer espacio se propuso realizar reuniones por cada línea de acción donde los municipios presentaban perfiles de proyectos algunos consolidados y otros que solo eran ideas. Con este espacio se pretendió comprometer recursos de los diferentes actores en proyectos específicos. En el caso de los municipios se logró identificar las ideas de proyectos en los cuales la Empresa podría participar, y, con las demás entidades se concretaron convenios con PRODEPAZ y con CORNARE; pero no se lograron concretar convenios tripartitas por dificultades administrativas y de tiempos de las entidades.

El espacio del comité interinstitucional sólo tuvo vigencia durante esta primer etapa de identificación de las iniciativas pero no permaneció porque “no se logró con las entidades compromisos efectivos, como espacio era muy liderado por EEPPM y se esperaba que este liderazgo lo asumieran en las etapas posteriores los municipios. Aunque no continuó funcionando como espacio de concertación se pudo avanzar en el conocimiento mutuo de los diferentes estamentos que actuaban en los municipios de influencia de la Empresa que hasta el momento no se tenía”.³⁵

Luego de esta etapa, los municipios, en este caso, el municipio de San Rafael presentaron por escrito los proyectos que se habían concertado en el comité interinstitucional de acuerdo con una ficha de proyectos definida por EEPPM, la cual contenía información sobre los objetivos de la iniciativa, la población que beneficiaría, el problema que pretendía atender y los recursos comprometidos. Asimismo, se efectuó en cada municipio y por cada una de las líneas (educación, cultura, agropecuaria, infraestructura, recreación y deporte) reuniones de concertación para determinar los alcances de los proyectos y asignar el monto presupuestal al cual se comprometían tanto el municipio como la Empresa. En este primer año no se fijó un porcentaje de participación límite, ni se definieron los alcances de la participación en cada proyecto.

Los proyectos presentados por los municipios eran revisados por el equipo de EEPPM de la Subgerencia y del Área Gestión Ambiental y los contratistas de la Corporación El Niño Alegre. Las observaciones realizadas eran compartidas con las

³⁵ Entrevista con BA miembro equipo gestión social de EEPPM, diciembre 30 de 2004

dependencias de la administración municipal que había elaborado el proyecto, y, posteriormente, se apoyaba a través del contratista de la Corporación El Niño Alegre para la realización de los ajustes. Esta etapa de ajuste de los proyectos se dificultó porque no existían mecanismos específicos de interacción, ni criterios coincidentes entre la Empresa, su contratista y el municipio. Adicionalmente, existió debilidad en la formulación y la definición técnica y social de algunos de estos proyectos. El primer convenio con este municipio finalmente se concretó en agosto de 2002 hasta diciembre de este mismo año.

En San Rafael se definieron las siguientes iniciativas para el desarrollo del convenio: proyectos productivos agropecuarios, apoyo a iniciativas de fortalecimiento de las actividades de comercialización de productos agropecuarios y apoyo a iniciativas para el fortalecimiento del ecoturismo. La segunda componente relacionada con la participación en proyectos de infraestructura incluyó la participación en el mejoramiento de vías secundarias y terciarias, el aprovechamiento comunitario de la infraestructura de EEPPM para el beneficio comunitario a través de la venta financiada de predios. Como un tercer aspecto propuesto estuvo el apoyo a iniciativas de recreación, deporte y cultura en la vinculación a eventos recreativos y deportivos dirigidos a las comunidades rurales del área de influencia. Por último en la línea de cultura el apoyo a expresiones juveniles artísticas y la organización social en el sector rural del municipio.

Paralelamente, para la componente de educación se estableció por parte de la Empresa un convenio con la UNICEF para la implementación de la iniciativa “Escuela Amiga de los niños y las niñas” que se desarrolló en escuelas rurales de los municipios de influencia del Oriente Antioqueño de EEPPM, en esta iniciativa participaron las administraciones municipales de San Rafael, Guatapé, El Peñol, Alejandría y Concepción. Se involucró para las diferentes etapas la participación de la comunidad educativa en un proceso de mejoramiento continuo orientado a crear condiciones para una educación integral ajustada a las características del medio y a las necesidades educativas de los niños.

El propósito planteado fue “contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación básica convirtiendo la escuela en el lugar donde se aprende con alegría y se disfrute de espacios apropiados, estrategias, metodologías y oportunidades para el aprendizaje, fomentando la enseñanza de valores, el desarrollo de la inteligencia, la solidaridad, el afecto, la protección del medio ambiente, la participación y la democracia a través del conocimiento y puesta en práctica de los derechos de los niños y las niñas”³⁶.

Igualmente, se continuó con el convenio interadministrativo con la Corporación Autónoma Regional CORNARE para el mejoramiento ambiental de áreas de interés. Para el fortalecimiento de la organización social se contrató a la Fundación Pastoral Social la cual se orientó hacia el desarrollo de procesos de capacitación con grupos productivos rurales del municipio.

En la etapa de planeación en la Zona Oriente se identificaron como debilidades la inexistencia de una caracterización específica de los territorios donde se planeó la intervención, la insuficiencia del sistema de indicadores que se construyó en el año 2000

³⁶ UNICEF, “Escuela Amiga de los Niños y las Niñas”. 2002

con la metodología del marco lógico para hacer el seguimiento, monitoreo y medir de manera clara la efectividad de la intervención, su impacto en las condiciones de vida de la población y su contribución a la viabilidad empresarial. Tampoco se habían definido líneas de acción específicas que orientaran la intervención en torno al objetivo macro del proceso contribución al desarrollo. En cuanto a la planeación del proceso sólo se realizó en este año con las administraciones municipales pero fue deficitaria en lo relacionado con la participación de las comunidades lo cual se aunó a proyectos con poca consistencia en su formulación que requirieron continuos ajustes.

De otra parte, en el municipio de Entrerrios incluido en la zona de influencia del equipo Norte de EEPPM se estableció como una primera tarea en el proceso de planeación la definición de unos criterios ³⁷ para el relacionamiento interno entre los miembros del equipo; lo cual se hizo porque tradicionalmente se tenía en esta zona un trabajo que no contaba con mecanismos claros de interacción, cada funcionario se centró en cumplir con sus funciones focalizadas en cada municipio y sin una visión de la intervención conjunta.

Los criterios que se propusieron fueron: buscar que la coordinación del equipo facilitara el fortalecimiento, la retroalimentación, la evaluación de experiencias y metas; por medio del seguimiento y acompañamiento a la gestión, la consolidación de las relaciones interpersonales enfatizando en la asistencia a programas de formación y capacitación, el reconocimiento de nuevas experiencias que enriquecieran la gestión, y por último, la generación al interior del equipo de confianza para la búsqueda de soluciones a conflictos de manera participativa.

Seguidamente, se realizó un proceso de acercamiento a cada municipio de la Zona Norte de influencia de EEPPM a través de las administraciones municipales y las ASOCOMUNALES donde se informó que EEPPM tenía como decisión empresarial vincularse a proyectos de desarrollo más allá del manejo de impactos.

Inicialmente esta iniciativa de la Empresa fue entendida por los municipios como “si la empresa estuviera ofreciendo dinero para proyectos y que estos recursos simplemente se los iban a dar para que la administración municipal definiera de manera autónoma su inversión, sin acompañamiento y seguimiento de la Empresa” ³⁸; para este momento no se tenían líneas específicas definidas y los municipios enviaban todo tipo de proyectos para ser cofinanciados por la Empresa.

En el proceso de formulación de los proyectos presentados a EEPPM se tuvo que cada funcionario de la administración municipal de las diferentes dependencias (UMATA, Desarrollo de la Comunidad, la Unidad de Proyectos e Indeportes) definía unos proyectos de acuerdo a la iniciativa de cada funcionario, sin que necesariamente estos consultaran las necesidades específicas de las comunidades, pues no se hacían procesos participativos.

³⁷ Empresas Públicas de Medellín, Subgerencia Ambiental equipo zona Norte “Estrategias para la Coordinación del año 2002”. Enero 21 de 2002

³⁸ Entrevista con FC, miembro equipo gestión social Empresas Públicas de Medellín. Diciembre 22 de 2004

Una vez estos proyectos se concertaron eran presentados por el municipio a la Empresa para ser evaluados por el equipo de EEPPM, el equipo de contratistas de CONCRETO, el Jefe del Área Gestión Ambiental y el Subgerente Ambiental para su aprobación final, pero se presentó como dificultad que no había unicidad de criterios tanto al interior de EEPPM como de las administraciones municipales.

“Este proceso de concertación fue difícil porque no se tenían muchas claridades ni criterios compartidos. El funcionario del municipio formulaba el proyecto se lo presentaba a la Empresa y en EEPPM era una lucha interna para su aprobación, un proyecto podía demorarse hasta seis meses para su concreción, esto se acompañó en que dichas iniciativas no fueron consultados con las comunidades y su formulación era débil, por lo cual debieron hacerse constantes ajustes”.³⁹ Esta situación generó en la administración municipal desconfianzas frente a la Empresa y su real compromiso de participar en el desarrollo deteriorando su credibilidad; lo cual daba cuenta de la necesidad de especificar aún más la actuación de la Empresa y de las condiciones en las cuales debía efectuarse.

Se establecieron para las iniciativas de participación presentadas por el municipio la vinculación de entidades como el SENA, ICBF, Universidad Bolivariana y Cámara de Comercio. Simultáneamente, se realizaron por parte de funcionarios de la Empresa y del contratista visitas de verificación a las comunidades y un recorrido por la zona objeto del proyecto con el fin de constatar el nivel de conocimiento y compromiso que tenían las comunidades del proyecto presentado a EEPPM.

Con los ajustes realizados al proyecto el equipo de la Empresa conjuntamente con el contratista efectuaron una convocatoria para la realización de una mesa de trabajo con la administración municipal, representantes de la comunidad vinculada al proyecto, representantes de las entidades participantes y funcionarios de EEPPM para concertar las condiciones generales del proyecto, los aportes de cada entidad o entidades vinculadas a los proyectos; que para el caso de la Empresa se acordó que fuera el 50%, y el restante la administración municipal. Se acordó el rol de cada participante, requerimientos de personal para acompañar los proyectos, materiales, equipos, compromisos y responsabilidades de los participantes, se establecieron los mecanismos de seguimiento, verificación y control. Por último, en esta etapa de planeación se efectuó la elaboración de la ficha del proyecto por parte del contratista de CONCRETO que sirvió de sustento para el convenio.

En el municipio de Entrerrios durante la etapa de planeación se presentaron como dificultades que no existió una visión de equipo y de criterios compartidos con respecto a la gestión; los proyectos presentados por el municipio a la Empresa eran precarios en su sustento comunitario, las líneas de participación establecidas no eran coincidentes con las características, necesidades y potencialidades del municipio “el municipio se acomodaba a las líneas definidas por EEPPM, sin una lectura clara del contexto, que permitiera que la participación de EEPPM fuera ajustada a las características del municipio; por ejemplo Entrerrios era un municipio que tenía muy resueltas necesidades básicas como salud, seguridad alimentaría a diferencia de municipios como los del oriente de Antioquia; en consecuencia la intervención debió orientarse y focalizarse en el

³⁹ Entrevista con FC, miembro equipo gestión social Empresas Públicas de Medellín. Diciembre 22 de 2004

fortalecimiento de procesos educativos, culturales y ambientales...”⁴⁰ .

La participación de las comunidades era deficiente en la etapa de formulación y gestión de las iniciativas, desde la administración municipal se planteaba que “las comunidades tienen ideas de proyectos, pero no están capacitadas para formularlo con todos los requisitos que tienen las entidades; aún como funcionarios nos sentimos enredados para elaborarlos. Cada entidad tiene formatos muy diferentes. Lo importante es identificar con las comunidades la necesidad general y los propósitos y que ya sean los técnicos quienes elaboren el proyecto”⁴¹ .

En los criterios y principios de actuación empresarial se definió la articulación a los planes de desarrollo y esquemas de ordenamiento territorial, pero en la práctica evidenciaron que los contenidos de PDM y los EOT eran demasiado amplios y no habían sido procesos participativos que plasmarán los intereses de los diversos actores. No se había dado un marco concreto a estas líneas y criterios de actuación empresarial.

En el municipio de Carolina en el 2002 no se implementó el proceso participación en el desarrollo institucional y comunitario porque en este año hubo cambio de administración municipal y no fue posible concertar la vinculación de la Empresa.

En el año 2003 se hace un acercamiento con la Administración Municipal de Carolina con el fin de lograr articular iniciativas de participación conjuntas. Inicialmente este proceso no fue fácil ya que tradicionalmente se había establecido con este municipio una relación de dependencia hacia la Empresa asociada a su rol en el municipio; donde estaba arraigada como idea “que la Empresa tenía una obligación casi sustitutiva de la función de las administraciones locales; más específicamente con relación a la satisfacción de las necesidades de la población, que se derivaba, según el sentir colectivo, del uso de los recursos naturales del municipio para el desarrollo de las actividades de generación energía que hacía la Empresa en este territorio”⁴² y que inicialmente dificultó un relacionamiento fundamentado en la corresponsabilidad.

Un hito significativo en el relacionamiento entre la Empresa con el Municipio de Carolina fue el desmonte de las instalaciones administrativas del campamento El Salto propiedad de EEPPM. Algunas de sus instalaciones fueron entregadas a las administraciones municipales de Gómez Plata y Carolina para su uso en actividades de beneficio comunitario, y se mantuvieron por parte de la Empresa otras vinculaciones como transporte y alimentación para los niños de la escuela, compromisos estos que la Empresa históricamente había adquirido en estos municipios y que correspondan más a prácticas asistencialistas.

Las dificultades en el relacionamiento ameritaron el establecimiento de acuerdos conjuntos y de claridades con respecto a los roles de cada parte y a la necesidad de

⁴⁰ Entrevista con FC; miembro equipo gestión social del Área Gestión Ambiental de Empresas Públicas de Medellín. Diciembre 22 de 2004

⁴¹ Funcionario Administración Municipal de Entrerrios, enero 2005

⁴² Entrevista con JG coordinadora equipo social Empresas Públicas de Medellín. Febrero 2 de 2005

fortalecer la comunicación conjunta. Para el año 2003 se realizó la planeación de una reunión, la cual fue convocada por EEPPM con el fin de socializar la directriz social general y el marco de actuación empresarial; a su vez, el municipio hizo la presentación de su plan de desarrollo el cual coincidió plenamente con los lineamientos definidos por la Entidad en su marco de actuación.

De este espacio se desprendió como resultado la intención de la administración de participar en el desarrollo de proyectos conjuntamente con EEPPM , y adicionalmente, convocar a otros actores como la Gobernación de Antioquia y las organizaciones sociales. También se definieron criterios conjuntos para el desarrollo de los proyectos entre los que estuvieron: fortalecer el tejido social, la organización comunitaria, ampliar la cobertura dando prioridad a aquellas zonas de alta vulnerabilidad económica y social que habían sido afectadas por la violencia; las cuales estaban ubicadas cerca a la infraestructura de EEPPM, fortalecer el control social sobre la inversión de recursos, la socialización permanente de las acciones desarrolladas, la corresponsabilidad en la implementación, seguimiento y evaluación del proceso; y la visión integral del proceso desde las componentes técnicas y sociales.

Como base de este proceso de planeación se tomó el marco de actuación empresarial que brindó los lineamientos para el desarrollo de la vinculación, fijándose como principal meta articularse al desarrollo, superar la relación paternalista de los periodos pasados y hacer un transito hacia una relación de mayor cooperación conjunta. Para desarrollar el proceso de concertación se conformó un comité técnico donde participaba el Alcalde, el jefe de planeación, proyectos, desarrollo comunitario, UMATA, la comunidad organizada, la Empresa de Vivienda de Antioquia – VIVA- y EEPPM.

Con estos acuerdos previos se tomó como primera iniciativa para la vinculación conjunta, proyectos incluidos dentro de las líneas de participación definidas por EEPPM que habían sido priorizadas por el municipio en la líneas de infraestructura y desarrollo productivo. La primera experiencia piloto para el municipio fue un proyecto de vivienda que estaba incluido en su plan de desarrollo municipal y que benefició a 59 familias del sector rural del municipio; donde se incluyeron otros actores como la empresa VIVA de la Gobernación de Antioquia y representantes de la comunidad. Y posteriormente una segunda propuesta de seguridad alimentaría relacionada con la reactivación de las actividades productiva y que se dirigió también al sector rural del municipio.

Sistema De Ejecución

Para el año 2000 y 2001 los alcances del proceso participación en el desarrollo institucional y comunitario se materializaron en dar continuidad a las acciones como la generación de empleo con las organizaciones sociales, la participación en actividades de educación ambiental, capacitación en la formulación de proyectos ambientales y en las inversiones municipales de las transferencias de la ley 99 artículo 45 de 1994, vinculación a fiestas municipales, electrificación rural, convenios con las CAR's y las administraciones municipales para el apoyo a la ejecución de obras de beneficio comunitario y el suministro oportuno de información (hidrológica, climática, calidad del agua, análisis hidrológicos, hidráulicos, geotécnicos, etc.), para el diseño de proyectos o realización de actividades de beneficio comunitario: acueductos, distritos de riego, obras de control de

inundaciones, carreteras, proyectos agrícolas y pecuarios, entre otros.

Para el año 2002 una vez firmados los convenios con los municipios y concertados los proyectos con otras entidades, la Empresa inició un proceso de socialización con las comunidades beneficiarias donde se dieron a conocer los alcances, los criterios de participación y los proyectos aprobados para los diferentes grupos veredales. En el municipio de San Rafael la socialización se hizo por medio de reuniones que fueron coordinadas con la administración municipal en cada uno de los centros zonales del municipio y las instituciones presentes en el municipio como el Hogar Juvenil Campesino, Cooperativa Multiactiva, Corporación Niño Alegre y el Hospital; donde se aplicaron técnicas participativas como mapas didácticos y evaluaciones participativas.

Se acordó como mecanismo para el seguimiento a la ejecución de los proyectos reuniones mensuales entre las administraciones municipales y la Empresa donde con cada una de las dependencias responsables de los proyectos daba cuenta del avance del cronograma de trabajo, los logros y dificultades. Simultáneamente por parte del contratista de la Corporación el Niño Alegre se realizaron acompañamiento y seguimiento en cada una de las comunidades para realizar los ajustes necesarios.

Dentro del convenio con la administración municipal de San Rafael se implementaron proyectos para el fortalecimiento de la actividad productiva agropecuaria que hacían parte del plan de desarrollo municipal y que buscaron restablecer y afianzar las condiciones socioeconómicas de comunidades rurales que estaban organizados a través de grupos productivos; al igual que afianzar las competencias internas de estos grupos para asumir la comercialización de sus productos por medio de la conformación de asociaciones intergrupales. Esta participación se desarrolló en diferentes actividades agropecuarias como la avicultura, porcicultura, piscicultura, cultivos de plátano y caña entre otros. De los cuales se tenía como propósito fortalecerlos en su estructura interna con acompañamiento social, técnico, procesos de capacitación y mejoramiento de sus proyectos, pues en las comunidades se manifestaba que “la capacitación solo tiene sentido si esta acompañada de un proyecto de lo contrario se queda en simple información que se olvidaba fácilmente”⁴³

Igualmente, con el municipio se participó en el mejoramiento de vías veredales, el fortalecimiento de la actividad ecoturística del municipio y la consolidación de las expresiones artísticas y culturales que se dirigieron a las escuelas rurales del municipio.

El convenio con la UNICEF para el programa “escuela amiga de los niños y las niñas” comprendió el mejoramiento integral de la educación básica por medio de estrategias como la capacitación a educadores, la formación en valores, derechos y deberes de los niños, mejoramiento de la infraestructura física, equipamiento escolar y material didáctico. Se seleccionaron del municipio de San Rafael 3 escuelas rurales de las veredas La Granja, El Oso y el Bizcocho para la implementación de la estrategia. El proyecto trabajó alrededor de tres ejes: los derechos y deberes de los niños como componente central, el desarrollo de una convocatoria y movilización dirigida a la comunidad educativa para propiciar el interés de convertir la escuela en amiga de los

⁴³ Grupo Los Acuáticos Vereda El Arenal Municipio de San Rafael, enero de 2003

niños, la creación y puesta en práctica de proyectos que contribuyeran a cualificar permanentemente el proceso y lograr las metas propuestas.

Algunas de las actividades del proyecto fueron la creación de instrumentos adecuados para evaluar hasta qué punto las prácticas escolares responden al ejercicio de los derechos de los niños y la definición de estrategias para mejorar las situaciones negativas que se detectaron en las escuelas. El énfasis estuvo en la adopción de contenidos y metodologías innovadoras para el aprendizaje y la vivencia de la paz, el desarrollo integral del ser humano, la práctica de la democracia y el desarrollo sostenible.

Cuadro 8. Proyectos En Los Cuales EEPPM Se Vinculó En San Rafael 2002 -2003

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL -RSE- EN PROYECTOS HIDROELÉCTRICOS EN OPERACIÓN

PROYECTO	OBJETIVO	COMPONENTES	POBLACIÓN OBJETIVO
AÑO 2002			
Recuperación y ampliación del programa de desarrollo agropecuario del municipio de San Rafael	Recuperación, ampliación y tecnificación del programa de desarrollo agropecuario para el mejoramiento de los niveles de seguridad alimentaria y estabilidad socioeconómica del municipio.	Participación en actividades productivas como avicultura, piscicultura, porcicultura, apicultura, cultivos de maíz, caña y plátano. Capacitación para la formación de una empresa comunitaria	417 familias y 60 grupos productivos de 31 veredas y un barrio
Implementación de semilleros artísticos en el área rural del municipio de San Rafael	Desarrollo de acciones de capacitación para la formación de semilleros artísticos de música, danza, teatro y artes plásticas en las zonas rurales de 35 veredas	Capacitación Dotación de instrumentos para la Casa de la Cultura	35 escuelas del área rural
Celebraciones comunitarias	Participación en la vida municipal mediante el apoyo en actividades lúdicas		Población del área rural y urbana del municipio
Proyecto de extensión comunitaria para la formulación del plan de ordenamiento y desarrollo turístico sostenible	Desarrollar un programa de capacitación en gestión local con énfasis en turismo y elaborar un diagnóstico participativo con la comunidad para que esta obtenga conocimientos de sus recursos naturales, culturales, arquitectónicos y agropecuarios	Capacitación Elaboración de diagnóstico participativo	Líderes de organizaciones sociales y comunitarias del municipio
Mantenimiento de vías terciarias en el municipio de San Rafael	Mantenimiento de las vías terciarias de San Agustín – San Lorenzo; San Miguel-Falditas; El Bizcocho – Manila- Piedras Arriba; Biscocho – Guadualito; La Luz - La Florida; El Arenal – El Coco; Santa Cruz-Río Chico; la Colectora-San Lorenzo-San Julián	Aporte de maquinaria y materiales	Zona rural del municipio de San Rafael
Fortalecimiento de	Capacitación en empresa	Capacitación	Grupos productivos

PROYECTO	OBJETIVO	COMPONENTES	POBLACIÓN OBJETIVO
la organización social con la Fundación pastoral Social	agropecuaria para la conformación de asociaciones intergrupales agropecuarias		agropecuarios
Convenio UNICEF – EEPMP, “Escuela Amiga de los Niños “	Contribuir al mejoramiento integral de la educación básica	Mejoramiento de infraestructura física, equipamiento, material didáctico capacitación y formación para la comunidad educativa	Veredas la Granja, El Oso, El Bizcocho
AÑO 2003			
Proyecto agrario de recuperación, ampliación y tecnificación del programa de desarrollo agropecuario para mejorar los niveles de seguridad alimentaria y la estabilidad socioeconómica en el municipio	Mejorar los niveles de capacidad productiva instalada mediante la implementación de sistemas productivos y la capacitación técnica y administrativa; todo dentro de un enfoque de producción limpia que busque la disminución de la erosión en los terrenos que drenan al embalse Playas y al cambio de cultura en el uso de agroquímicos	Participación en actividades productivas como avicultura, piscicultura, porcicultura, apicultura, cultivos de maíz, caña y plátano. Capacitación para la formación de una empresa comunitaria	37 veredas del municipio
Mejoramiento de vivienda rural	Disminución del déficit cualitativo de vivienda en el área rural	Aporte de materiales para el mejoramiento de la vivienda	23 familias con vivienda nueva y 5 familias con vivienda mejorada
Centro de formación e iniciación deportiva	Fortalecer a niños del municipio el fortalecimiento de las condiciones para su desarrollo psicomotor y de formación	Capacitación Dotación	Niños del sector rural y urbano del municipio
Capacitación en empresas agropecuaria con un modelo de planeación estratégica participativa y de	Fortalecer la estructura interna de los grupos productivos y su capital social para la conformación de una asociación intergrupala que facilite los procesos de	Capacitación Dotación	45 veredas

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL -RSE- EN PROYECTOS HIDROELÉCTRICOS EN OPERACIÓN

PROYECTO	OBJETIVO	COMPONENTES	POBLACIÓN OBJETIVO
comercialización de productos agropecuarios para la conformación de asociaciones intergrupales agropecuarias	comercialización de los productos de los grupos.		
Apoyo a grupos SAT	Aporte con material educativo para el programa de sistema de aprendizaje tutorial SAT, que posibilite mejorar las condiciones de acceso a la educación para los miembros de estos grupos.	Dotación con material didáctico	Grupos SAT del área rural del municipio
Celebraciones Municipales	Participar en eventos comunitarios para fortalecer la integración municipal	Participación en la financiación de eventos	Comunidades del área urbana y rural del municipio
Programa de visitas a centrales, parque ecológicos, plaza de los pies descalzos y museo interactivo	Fortalecer el sentido de pertenencia de las comunidades con EEPPM y brindarles información sobre el proceso de generación de energía	Guianza Transporte, alimentación	1200 niños
Convenio UNICEF – EEPPM, “Escuela Amiga de los Niños y las Niñas”	Contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación básica	Capacitación a comunidad educativa Mejoramiento de infraestructura Dotación	Escuelas de las veredas El Bizcocho, El Oso y La Granja

Como dificultades en el proceso de ejecución en el municipio de San Rafael se destacó: el corto tiempo de duración de los convenios, generando saturación de actividades tanto para las comunidades como para los funcionarios de las administraciones municipales, no se hizo una evaluación rigurosa de los proyectos aplicando los principios y criterios previamente identificados por la Empresa. A su vez, las condiciones de orden público de la subregión de embalses del Oriente Antioqueño fue un condicionante para la sostenibilidad de las iniciativas emprendidas.

Los impactos del conflicto armado se agudizaron a partir del año de 1997 afectando significativamente la pequeña infraestructura productiva de los campesinos y generando reveses en sus niveles de desarrollo. “Se destacó en esta situación la capacidad de

estabilidad, sentido de pertenencia y arraigo de la comunidad rural organizada que fue atenuando significativamente los desplazamientos masivos, y que abonó el espacio para mejorar mediante el apoyo a la tecnificación y ampliación de los sistemas productivos la calidad de vida que fueron muy liderados desde la administración municipal”⁴⁴.

Entre los principales logros que se destacaron en este periodo estuvieron el fortalecimiento de las relaciones Municipio-comunidad-EEPPM, la articulación a los planes de desarrollo municipal que posibilitaron afianzar la institucionalidad, la gobernabilidad, la generación de espacios de concertación entre las partes involucradas y el conocimiento de la gestión de otras entidades en la zona, ampliación de la cobertura, generación de empleo, mayor enfoque hacia la población rural en los proyectos, se posibilitó la conformación de nuevos grupos comunitarios y el fortalecimiento de otros, reconocimiento de la Empresa como un socio activo para el desarrollo de las comunidades, el acompañamiento tanto de la administración municipal como de la Empresa en aspectos técnicos y sociales.

El trabajo por proyectos fue valorado por los diferentes grupos como medio para afianzar la red de relaciones intervecinales “en la comunidad es más la gente que esta en grupos productivos que la que está por fuera de ellos, pues hemos entendido que la organización hace mas fácil lograr lo que queremos en la comunidad... con estos proyectos tenemos la oportunidad de quedarnos en la vereda, de conocer y relacionarnos más con nuestros vecinos”⁴⁵.

Por otro lado, para la ejecución del convenio con el municipio de Entrerrios se definió como estrategia la conformación de dos comités; el comité coordinador y el comité técnico.

El comité coordinador era la instancia en la cual se definían los cambios fundamentales del proyecto representado por el interventor de EEPPM, el Alcalde y un representante de cada uno de los beneficiarios de los proyectos objeto del convenio. Los roles y funciones que se plantearon para el comité coordinador fueron: ser responsables de la ejecución del convenio, realizar cronograma de ejecución de los proyectos, designar el responsable de parte del municipio y EEPPM para cada proyecto, coordinar la realización de las reuniones mensuales de seguimiento de los proyectos específicos, realizar el plan de inversiones, convocar a las mesas de trabajo a los integrantes del comité, convocar a los responsables de los proyectos específicos para hacer seguimientos, gestionar la participación de otras entidades, autorizar a los responsables de los proyectos específicos las modificaciones en la ejecución de los proyectos y/o inversión de los recursos, presentar informes técnicos cada mes a las entidades donde se incorporaban los avances y logros de cada uno de los programas, proyecto o actividades, definir la información periódica que se debía divulgar y promover el intercambio de experiencias locales y regionales que fortalecieran la gestión ambiental.

El comité técnico tenía como funciones: coordinar los cronogramas de ejecución y seguimiento de los proyectos en campo, presentar los planes de inversión de los

⁴⁴ Esquema de Ordenamiento Territorial 2004 -2016. San Rafael. 2004

⁴⁵ Miembro de grupo productivo Sol Latino vereda Dantas, municipios de San Rafael. Febrero 2003

proyectos específicos al responsable del convenio, realizar el plan de trabajo con objetivos, actividades, metas y resultados, presentar por escrito al comité coordinador el informe mensual de actividades, realización de asesorías y seguimientos permanentes, la coordinación del acompañamiento a la comunidad y a sus requerimientos de capacitación; y el seguimiento a las inversiones específicas para el proyecto. Este comité estaba conformado por una componente técnica y otra social del municipio, las entidades, EEPPM y su contratista.

Igualmente, con las comunidades se establecieron la elaboración de actas de compromiso para la ejecución de los proyectos. Se destacaron como instancias municipales para la coordinación al Alcalde y dependencias como Desarrollo de la Comunidad, Planeación, UMATA, Obras Públicas; además de los beneficiarios de los proyectos en cabeza de los presidentes de las JAC y de los representantes de otras entidades vinculadas a los proyectos como ICBF, Cámara de Comercio y SENA.

En el municipio de Entrerrios la actuación de la empresa durante el 2002 se inscribió en las siguientes iniciativas: observatorio de infancia y familia, vinculación al Plan Atención Básica (PAB) a través de una campaña de nutrición, fortalecimiento de proyectos productivos agropecuarios, protección de microcuencas, aprovechamiento forestal y participación en eventos culturales. Estos proyectos se ejecutaron a través de un convenio Empresa – Administración Municipal de Entrerrios cuyo objeto fue “la participación conjunta con recursos humanos, logísticos, técnicos, económicos y financieros en la ejecución de planes, programas, proyectos, obras o actividades de interés común para EEPPM y el municipio de Entrerrios”.⁴⁶ A mediados del año 2003 se inició un nuevo convenio dando continuidad a las iniciativas relacionadas con el mejoramiento de cuencas, el taller de formación para el trabajo en transformación forestal, el observatorio de infancia y familia; y se incluyó como un nuevo proyecto la iniciación en la formación deportiva. El proyecto de fortalecimiento de proyectos productivos agropecuarios no se prorrogó, ya que a partir de la evaluación realizada por el plan de atención básica en salud se determinó que las condiciones nutricionales de la población eran óptimas y lo que se requería era el fortalecimiento de hábitos saludables de alimentación.

La componente de fortalecimiento comunitario se ligó a cada uno de los proyectos, esto se hizo con la idea de hacer una intervención que recogiera una mirada más integral y que tuviera como principal líder al municipio y no a la Empresa, por tanto no se realizó como una contratación independiente para el desarrollo de esta componente.

En el siguiente cuadro se muestran los alcances de cada una de estos proyectos y la población a la cual se dirigió:

Cuadro 9. Proyectos En Los Cuales EEPPM Se Vinculó En El Municipio De Entrerrios 2002 -2003

Año 2002			
PROYECTO	OBJETIVO	COMPONENTES	POBLACIÓN

⁴⁶ Empresas Públicas de Medellín E. S. P.” Acta de iniciación del convenio interadministrativo entre Empresas Públicas de Medellín y el municipio de Entrerrios convenio No 030814671”. Agosto 26 de 2002

Año 2002			
			OBJETIVO
Protección de las microcuencas de Tesorero y el Higuierón	Disminuir los efectos negativos sobre el medio ambiente y elevar la calidad de vida de la población del municipio mediante el manejo y la protección de dos microcuencas ubicadas en el municipio	Formación comunitaria, mejoramiento de infraestructura, mejoramiento de los recursos naturales	Veredas Tesorero, Las Brisas y el Sector El Chuscal
Fortalecimiento de proyectos productivos agropecuarios	Consolidar las unidades productivas agropecuarias	Establecimiento de 5 parcelas agrícolas, construcción de 4 galpones comunitarios, a estanques piscícolas, conformación de grupos asociativos, fortalecimiento de la organización comunitaria	1 junta de acción comunal de las veredas Zancudo, Tesorero, El Filo, Yerbabuena, Progreso, El Toruro y Las Brisas 5 grupos de mujeres
Creación del taller de formación para el trabajo en el componente del aprovechamiento forestal, programa de formación empresarial y generación de empleo	Generar empleo productivo en el municipio y la región a través del desarrollo de nuevos procesos que agreguen valor a los productos derivados de la madera ; logrando la conformación de un taller de formación para el trabajo en el campo forestal y la consolidación de grupos asociativos de trabajo que le den sostenibilidad al proyecto	Capacitación, consolidación de una forma asociativa	19 personas del municipio
Observatorio de infancia y familia , segunda fase	Realización de un autodiagnóstico situacional comunitario sobre infancia y familia y construcción de	Capacitación, autodiagnóstico, aprobación de la política divulgación	Desarrollar en el municipio de Entrerrios y con participación del ente territorial, grupos,

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL -RSE- EN PROYECTOS HIDROELÉCTRICOS EN OPERACIÓN

Año 2002			
	propuestas de acción para la OIF		organizaciones, asociaciones comunitarias, ICBF
Año 2003			
Taller de formación para el trabajo en el componente del aprovechamiento forestal. - segunda etapa-	Fortalecer el programa de capacitación técnica y empresarial con el fin de crear una cultura forestal en la zona que posibilite el manejo forestal de las plantaciones propiedad de EEPPM y la transformación del recurso forestal en productos útiles para el mejoramiento de las condiciones de vida de las comunidades	Capacitación, consolidación de una forma asociativa, compra de maquinaria, comercialización de productos	27 personas del municipio
Protección de la microcuenca La Velásquez	Mejoramiento de la cobertura vegetal y reducción de la sedimentación hacia el embalse Riogrande , a través de la reforestación de la microcuenca la Velásquez que surte el acueducto multiveredal de las veredas El Zancudo, Peñol, Riochico y Riogrande	Formación comunitaria, mejoramiento de los recursos naturales, capacitación	Juntas de Acción Comunal y escuelas de las veredas El Zancudo, Peñol, Riochico y Riogrande
Creación del centro de iniciación y formación deportiva	Proporcionar a niños entre 6 y 13 años del municipio de Entrerrios, los medios para obtener condiciones para su desarrollo psicomotor y de formación integral	Capacitación, festivales y encuentros, dotación	400 niños entre 6 y 13 años
Observatorio de infancia y familia , segunda fase	Construcción y concertación de política pública, programas y proyectos	Mesas públicas de concertación, construcción de política, establecimiento de sistema de veeduría	Desarrollar en el municipio de Entrerrios y con participación del ente

Año 2002			
	de infancia, juventud, mujer y familia del municipio de Entrerrios		territorial, grupos, organizaciones, asociaciones comunitarias, ICBF

Las dificultades que se identificaron en la implementación de estas iniciativas en el 2002 fueron: La realización de convenios de corta duración no eran coincidentes con procesos que posibilitaran generar impactos comunitarios, se pensaba que el papel de EPPM era simplemente como financiador solidario de proyectos y no en el sentido amplio del cumplimiento de su responsabilidad social empresarial como actor activo del desarrollo con unos intereses legítimos que debía poner en relación con los demás actores. Igualmente en este municipio se presentaron limitantes con relación a la generación alianzas Subregionales entre los municipios fruto de diferencias políticas entre los entes territoriales, si bien se avanzo en el fortalecimiento de alianzas interinstitucionales estas se evidenció debían fortalecerse y potenciarse para aportar a la sostenibilidad del proceso.

No había una priorización de la intervención que hacia que la gestión se dispersara en acciones que no se ligaban de manera estratégica y coherente minimizando los efectos de la intervención con iniciativas que obedecían a intereses muy locales o grupales; al igual que en el municipio de San Rafael no se habían diseñado unos indicadores que posibilitaran ir determinando el impacto de la gestión y generar los ajustes de manera proactiva. Dentro de los aspectos administrativos como dificultades estuvo el retraso para el inicio de los convenios, poca capacidad presupuestal del municipio para participar en los proyectos, insuficiencia en la planta de personal técnico para el acompañamiento y seguimiento a los proyectos.

Como logros que se destacaron en el proceso de participación en el desarrollo estuvieron: fortalecimiento de vínculos entre la comunidad, el municipio y la Subgerencia Ambiental de EEPPM para el desarrollo de alianzas conjuntas, participación en líneas de intervención que posibilitaron cualificar las competencias comunitarias para la participación a partir de espacios de interlocución entre EEPPM, municipio y comunidad, estímulo a la diversificación, producción y comercialización de productos a nivel local y regional, estímulo a la generación de empleo en las zonas objeto de la participación, ampliación de la intervención en comunidades poco atendidas por la acción estatal, posicionamiento de EEPPM en las zonas objeto de la participación como actor dinámico de la región.

Como se dijo anteriormente en el municipio de Carolina no se realizó en el 2002 la participación de EEPPM en proyectos municipales. Los proyectos de participación conjunta entre EEPPM y el municipio iniciaron su ejecución en el 2003 donde se incluyeron dos proyectos. El primero, mejoramiento de vivienda asociado a saneamiento básico que se hizo en alianza con la Empresa de Vivienda de Antioquia -VIVA-, el municipio y EEPPM y estuvo dirigido a 59 familias de los estratos socioeconómicos 1 y 2, que fueron seleccionadas a través de un proceso participativo con un proceso de

capacitación y acompañamiento desde las componentes técnica, social y educativa. Este proyecto surgió como una necesidad sentida que constantemente manifestaban las familias en torno al déficit de las condiciones de su hábitat en cuanto a hacinamiento, condiciones higiénicas, déficit sanitario e inadecuadas condiciones constructivas.

El segundo proyecto fue la reactivación de las actividades productivas agropecuarias que habían estado tradicionalmente centradas en la ganadería de leche. Este proyecto se desarrollo en siete veredas del municipio y en el centro de capacitación juvenil La Colonia del casco urbano del municipio. La selección de las familias beneficiarias también se hizo de manera concertada con las juntas de acción comunal y la UMATA municipal.

Para la implementación del convenio se realizó una mesa de trabajo del comité técnico donde se analizaron ambos proyectos, se concertaron conjuntamente costos, selección de las familias beneficiarias, metodología para la implementación. En el espacio del comité técnico participaron el Alcalde, el jefe de planeación, proyectos, desarrollo comunitario, UMATA, comunidad, VIVA y EEPPM los cuales se reunieron mensualmente.

Posteriormente, se realizaron por cada uno de los sectores del municipio reuniones de socialización de las iniciativas con las comunidades y reuniones de información en instancias como el Concejo Municipal. De este proceso se desprendió como resultado la constitución de un comité veedor por cada vereda que realizó el seguimiento sobre la inversión de estos recursos.

En la implementación de estos proyectos estuvieron como premisas generales que el proyecto fuera el medio para el fortalecimiento comunitario no solo para los beneficiarios directos de los proyectos; sino también para la comunidad en general involucrándola en todas las etapas del proyecto, manejando de manera conjunta la componente técnica, social y educativa, y la complementariedad en la gestión desde las funciones que cada entidad tenía con las comunidades.

En este sentido, para la selección de los beneficiarios se involucró a las juntas de acción comunal y las familias, se desarrollaron procesos de sensibilización, capacitación y acompañamiento a las comunidades en temáticas sociales y de saneamiento ambiental como trabajo en grupo, liderazgo, familia y convivencia, abastecimiento y tratamiento de aguas para consumo y disposición de residuos sólidos, entre otros.

Para la implementación se efectuó un proceso de capacitación en temáticas relacionadas con la preparación de suelos, tipos de siembra y fertilización, capacitación en preparación, transformación y conservación de alimentos; adicionalmente se realizó una evaluación nutricional a niños menores de 12 años por parte del Plan de Atención Básica en Salud. Para el seguimiento a los proyectos se establecieron reuniones mensuales de seguimiento del proceso y al final del convenio se efectuó una evaluación final del proceso con todas las partes involucradas

Cuadro 10. Proyectos En Los Cuales EEPPM Se Vinculó En Carolina 2003

Año 2003			
PROYECTO	OBJETIVO	COMPONENTES	POBLACIÓN

Año 2003			
			OBJETIVO
Mejoramiento de vivienda asociada al saneamiento básico	Disminuir en un 19% el déficit cualitativo de vivienda en la zona rural del municipio.	Mejoramiento de infraestructura Formación comunitaria	59 familias, 220 personas de las veredas Claritas, La Camelia, La Vega, La Granja, La Herradura, Tenche-Concepción y Caruquia.
Reactivación agropecuaria para generar producción limpia	Generar alternativas de producción agrícola y pecuaria sostenible y de autoconsumo, mediante la articulación comunitaria y la implementación de huertas integrales en la zona rural y urbana del municipio.	Capacitación técnica y social Acompañamiento técnico y social Insumos agropecuarios	100 familias, 500 personas de las veredas Claritas, La Camelia, La Vega, La Granja, La Herradura, Tenche-Concepción y Caruquia; y la granja integral La Colonia de la zona urbana
Comodato para relleno sanitario	Mejorar las condiciones para la disposición final de residuos sólidos		Todo el municipio
	Participar en eventos de carácter municipal para fortalecer la integración municipal	Participación en la financiación de eventos	Todo el municipio

En la ejecución de los proyectos se destacaron como logros que se volcó la gestión a sectores tradicionalmente excluidos y de alta vulnerabilidad social, económica y política; ampliándose la cobertura de atención municipal. En los proyectos agropecuarios, por ejemplo “los beneficiarios obtuvieron ingresos adicionales provenientes de la venta de algunos productos agrícolas y pecuarios, igualmente demostraron un mayor interés en mejorar su dieta alimentaría con el consumo de lo que cultivan... se logró que las familias a partir de sus propias experiencias descubrieran que existían otras alternativas de más bajo costo para el manejo de sus cultivos”⁴⁷.

Como otro logro importante en el proceso estuvo el compromiso de los diferentes actores involucrados – administración municipal, Empresa VIVA, comunidades y EEPPM- que asumieron como un reto conjunto un proyecto donde vieron plasmados sus objetivos tanto institucionales como comunitarios; lo cual se potenció a través de la conformación

⁴⁷ Municipio Carolina del Príncipe “ Informe de avance mensual del proyecto reactivación agropecuaria y seguridad alimentaría” febrero 2004

de un equipo municipal con competencias técnicas para asumir el acompañamiento de los proyectos con participación de las comunidades en los diferentes momentos del proceso. “El trabajo por proyectos posibilitó además tener objetivos claros, definir poblaciones específicas y obtener una información clara de cada grupo beneficiario”⁴⁸.

Como dificultades se destacaron en este periodo que no se logró avanzar suficientemente en un trabajo más subregional que posibilitará afianzar la integración entre los diferentes intereses de las municipalidades, asimismo, fue complejo superar el modo de relacionamiento tradicional entre Empresa- Municipio que se había caracterizado por ser altamente dependiente.

El Seguimiento y la Evaluación

Entre 1999 y el año 2000 se destacó como un avance significativo que se definieron una serie de variables e indicadores – marco lógico- que posibilitaron la obtención de información sobre la gestión ambiental en sus diferentes procesos. Este sistema en el marco de la gestión implementada durante el año 2002 fue insuficiente para el seguimiento, monitoreo y la evaluación del proceso participación en el desarrollo, pues fue un sistema que no estaba acorde con los nuevos alcances, de tal manera que no fue en su totalidad apropiado por los equipos de trabajo de EEPPM.

Durante el 2002 los espacios de evaluación de la gestión entre los equipos de trabajo fueron limitados y la gestión se centró más en los procesos de ejecución de la intervención. La comunicación se estableció a través de reuniones quincenales que no trascendían a procesos de análisis y que generaban perspectivas diferentes entre los miembros de los equipos que entraban en conflicto permanentemente. Por ejemplo, en las evaluaciones de los proyectos relacionadas con la verificación de la factibilidad y coherencia que hacía la Empresa de los proyectos presentados; “solo se hizo cuando los proyectos llegaban a la entidad y funcionaba como una lista de chequeo que realizaba cada equipo, pero no como una herramienta para la construcción y evaluación de los proyectos desde los mismos municipios y comunidades, redundando en que algunas de las iniciativas presentadas tuvieran debilidades en su formulación y posterior concertación”⁴⁹.

Es a partir de estas condiciones que se dio a finales del año 2002 la realización de diferentes espacios de evaluación tanto internos como externos que se hicieron con el propósito de retomar los nuevos aprendizajes y establecer acciones de mejoramiento para el año 2003.

En diciembre de 2002 se realizaron evaluaciones con cada una de las administraciones municipales sobre el desarrollo de los diferentes proyectos donde se ajustaron aspectos administrativos, sociales, técnicos y económicos de los proyectos.

Paralelamente, al interior de la Subgerencia Ambiental se efectuaron evaluaciones internas entre diferentes miembros de los equipos encargados del proceso participación

⁴⁸ JV, Alcalde municipio de Carolina. Febrero 2005

⁴⁹ Empresas Públicas de Medellín, Subgerencia Ambiental “Resultados taller de evaluación proceso participación en el desarrollo institucional y comunitario”. Febrero 4 de 2004

en el desarrollo, los contratistas y los Jefes tanto de Área como de la Subgerencia. Uno de los espacios significativos para la reflexión interna fue la realización de un diplomado sobre responsabilidad social empresarial, el cual fue ofrecido por EEEPPM, a través de la Fundación Social y avalado por la universidad Pontificia Bolivariana, su objetivo era realizar una reflexión conjunta sobre nociones como el desarrollo integral y la responsabilidad social empresarial. Para tal efecto, se planteó en los espacios del diplomado la construcción de una propuesta colectiva del enfoque y las estrategias que debía adoptar la Empresa para avanzar en el cumplimiento de su RSE.

Los contenidos del diplomado fueron trabajados por diferentes expertos en las siguientes temáticas: la empresa como actor del desarrollo, una visión del desarrollo, intervención social, ética de la empresa, la responsabilidad social empresarial en Colombia, experiencias exitosas de RSE, hacia una gestión participativa del desarrollo, estado actual de los procesos de planeación participativa, comunicación en la empresa y con la sociedad y el balance social. Asimismo, se profundizó en el análisis de la directriz social corporativa de EEPPM y los principios y criterios para la participación en el desarrollo. La metodología propuesta buscó realizar una articulación entre los contenidos teóricos brindados por los expertos y la aplicación práctica concreta en la experiencia sobre RSE de la empresa, empleando como estrategias: el seminario presencial, trabajo individual, grupos de profundización, construcción de propuesta colectiva para aplicar los contenidos curriculares al área concreta de trabajo de los participantes.

Un segundo espacio de evaluación se realizó a través de un taller por equipos de trabajo de cada una de las tres zonas donde se analizaron las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas en la implementación del proceso participación en el desarrollo institucional y comunitario. De este espacio se desprendió como resultado una serie de acciones de mejoramiento y se definieron los responsables de su implementación.

Las acciones de mejoramiento que se acordaron fueron en torno a los siguientes temas:

Criterios de participación : frente a lo cual se planteó la necesidad de unificar criterios de participación clarificando temas como: Alcance, líneas de intervención, área de intervención, contrapartida en convenios, tiempo de intervención, cobertura, etc.

Planeación de la intervención: Definición de la metodología e instancias de planeación del proceso, para incluir aspectos como: Caracterización o diagnósticos de las zonas, herramientas y criterios de evaluación, priorización y jerarquización de proyectos.

Tramites internos : Análisis, ajuste y capacitación sobre los tramites internos requeridos para adelantar el procesos y formalizar los contratos y convenios.

Control, seguimiento y evaluación de la intervención : Diseñar e implantar los mecanismos para efectuar: Control, seguimiento y evaluación de la intervención realizada dentro del proceso participación en el desarrollo institucional y comunitario.

Asuntos al interior del equipo : Realización de un plan de mejoramiento y fortalecimiento del trabajo en equipo por zona; incluyendo un plan de capacitación según las necesidades del proceso y comunicación interna. Metodología de intervención de los

contratistas en cuanto a su rol y responsabilidades.

Divulgación y comunicación externa: Ajustar el plan de divulgación y comunicaciones definido para el proceso de acuerdo con los resultados del estudio sobre percepción de imagen.

Relacionamiento interinstitucional y comunitario: Definir las pautas y criterio de actuación con los municipios, instituciones y comunidades e incorporarlas en el desarrollo de la gestión.

Como un tercer insumo para la evaluación fue el realizado en este mismo periodo por parte de los contratistas de CONCRETOS y la Corporación El Niño Alegre los cuales elaboraron respectivamente un documento. Esta evaluación se centro en aspectos referidos a los principios y criterios definidos para la participación en el desarrollo, la identificación de dificultades y propuestas de mejoramiento.

Por último, con todos los elementos de estas evaluaciones parciales internas y externas se definió la contratación de un asesor externo para que orientara la realización de un espacio de evaluación conjunta del proceso participación en el desarrollo institucional y comunitario, que concluyó en los cambios y redireccionamientos de la intervención que se aplicó para la planeación, ejecución y evaluación del proceso.

Para tal efecto, se desarrollaron talleres en febrero del año 2003 con representantes de la Subgerencia Ambiental, el Área Gestión Ambiental y los contratistas de CONCRETOS y El Niño Alegre. La metodología empleada consistió en presentar todas estas evaluaciones que se habían realizado hasta el momento, clasificando los aportes y recomendaciones de acuerdo a ocho temáticas básicas: directriz social corporativa, lineamientos y conceptos, criterios de participación, planeación de la intervención, trámites internos (Aspectos administrativos y financieros), control, seguimiento y evaluación de la intervención, estructura de los equipos de trabajo, divulgación y comunicaciones externas, relacionamiento interinstitucional y comunitario. En cuatro equipos conformados para este trabajo se prepararon las propuestas que fueron presentadas luego a todo el grupo en dos talleres, en los que se establecieron acuerdos sobre los lineamientos generales para el proceso de participación en el desarrollo.

De los resultados de estos ejercicios evaluativos se desprendió la construcción participativa del marco de actuación para el proceso participación en el desarrollo institucional y comunitario; que recogió los planteamientos de la directriz social corporativa, los principios y criterios de participación previamente definidos por EEPPM y los nuevos ajustes fruto de las evaluaciones en el orden conceptual, metodológico y procedimental de los alcances de la participación en el desarrollo.

En lo conceptual se avanzó en la clarificación conjunta de nociones como responsabilidad social empresarial acogiendo la definición propuesta en la directriz social corporativa de EEPPM. De igual forma, se adoptó como concepto de desarrollo el definido en la ley 99/93 donde se concibe como humano, participativo y sostenible. "Se entiende por desarrollo sostenible el que conduzca al crecimiento económico, a la elevación de la calidad de vida y al bienestar social, sin agotar la base de los recursos

naturales renovables en que se sustenta, ni deteriorar el medio ambiente o el derecho de las generaciones futuras a utilizarlo para la satisfacción de sus propias necesidades” (Ley 99/93).

Otro de los conceptos que se validó en el marco de actuación fue el de área de influencia para la actuación empresarial; la cual se definió como el territorio donde convergen no solo condiciones físicas, sino también sociales, culturales, políticas y ambientales; las cuales son de interés para la actuación empresarial ya que existe infraestructura necesaria para la operación de los proyectos de energía de EEPPM o son zonas de importancia estratégica para la Empresa.

En lo metodológico se ratificaron los principios y criterios para la actuación empresarial que habían sido elaborados en el año 2000 y se incluyeron también para la evaluación de los proyectos presentados por los entes territoriales criterios relacionados con la factibilidad ambiental, que se sumó al análisis técnico, social, político y jurídico que se había planteado anteriormente. Igualmente, se validó al municipio como espacio privilegiado donde se legitima lo público y donde se construye gobernabilidad. Coherente con la premisa anterior, se establecieron como referentes para la participación los planes de desarrollo municipal; reconociéndolos como el ordenador de la intervención de los diferentes actores y como una herramienta importantísima de gestión del desarrollo.

De otra parte, teniendo en cuenta los resultados de las evaluaciones realizadas se establecieron seis fases para ordenar la secuencia de la gestión, buscando una mayor eficiencia interna y una mayor efectividad en la participación en el desarrollo, que fueron: la socialización e interiorización, la consulta y la identificación, recepción y análisis de los proyectos, la conformación de las mesas de trabajo, la realización de trámites internos; ejecución, seguimiento y evaluación.

La socialización e interiorización: Correspondió la divulgación y la interiorización de la directriz social corporativa, los criterios, el marco de actuación y los actores internos (funcionarios y otras dependencias de EEPPM) y los demás actores sociales, institucionales y gubernamentales con los cuales se interactuaba en los diferentes territorios.

La consulta e identificación: En esta fase cada equipo del Área Gestión Ambiental revisó los planes de desarrollo de los municipios de su área geográfica, identificó las líneas gruesas contenidas en estos planes y realizó una preselección de programas y proyectos para establecer la correspondencia entre sus prioridades y las líneas de participación definidas por EEPPM. En esta fase el propósito fue verificar que los programas y proyectos preseleccionados fueran coherentes con el marco de actuación y las líneas de participación establecidas.

Recepción y análisis de los proyectos: Cada equipo de trabajo evaluó los proyectos remitidos o presentados por el municipio o entidades verificando el cumplimiento de la factibilidad jurídica, social, política, económica, técnica; y se incluyó como nuevo elemento de evaluación la factibilidad ambiental, la cual hacía referencia a que los proyectos aprobados debían propender por la recuperación, defensa y fortalecimiento de prácticas culturales, locales o regionales favorables a procesos de conservación, protección y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales.

Una vez revisada la coherencia y la factibilidad del proyecto se efectuó una verificación de campo y con base en esto se definió la viabilidad de la participación de la Empresa en los proyectos estudiados, los cuales eran priorizados con base en criterios de ponderación y valoración; y finalmente sometidos a la aprobación del jefe del Área Gestión Ambiental o del Subgerente según la competencia.

Conformación de las mesas de trabajo: El Alcalde correspondiente a cada municipio convocó a una mesa de trabajo a los representantes, funcionarios encargados de cada proyecto de la administración municipal, a la comunidad (Presidentes de Junta de Acción Comunal, Asocomunales u otras organizaciones representativas de la comunidad vinculada con el proyecto), así como a los representantes de otras instituciones participantes o vinculadas al proyecto y el representante de EEPPM. En estas mesas se concertaron y concretaron todas las condiciones generales y específicas de los proyectos que estaban como base para la elaboración de los convenios.

Trámites internos: Una vez concertados los alcances de los proyectos se procedió a las gestiones administrativas necesarias para legalizar los convenios.

Ejecución, seguimiento y evaluación: se estableció que para la ejecución de los proyectos era necesario el establecimiento de comités operativos y técnicos para la implementación del proceso; asimismo, efectuar un estricto control y evaluación de cada proyecto según sus necesidades y características, buscando siempre asegurar la sostenibilidad de las iniciativas emprendidas.

Para mediados de 2003 se empezó a operar con este nuevo marco de actuación en los municipios y se estableció como estrategia la realización de reuniones de presentación con las administraciones municipales con el fin de socializar los nuevos términos bajo los cuales se realizaría la participación en el desarrollo.

La participación de EEPPM se especificó en cuatro líneas: infraestructura, desarrollo productivo, educación y cultura, fortalecimiento institucional y comunitario; de cada una de estas líneas se especificaron los alcances y tipo de proyectos a los cuales se vincularía la entidad.

Cuadro 11. Programas Y Proyectos Según Líneas De Participación

LINEAS DE PARTICIPACIÓN	TIPO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS
Infraestructura	Mejoramiento de vivienda asociado al saneamiento básico Acueductos veredales Electrificación rural Mejoramiento de vías Saneamiento básico Mejoramiento de la infraestructura escolar con énfasis en el saneamiento básico
Educación y cultura	Recuperación de la memoria cultural Mejoramiento de la calidad de la educación formal Recreación y deporte Programación artísticas y culturales
Desarrollo productivo	Programas agropecuarios Proyectos forestales Desarrollo ecoturístico
Fortalecimiento institucional y comunitario	Gestión y proyección interna de la organización comunitaria Educación ambiental Gestión y proyección económico-empresarial de las organizaciones comunitarias Educación cívica Participación comunitaria enfocada al conocimiento y práctica de las instancias de participación Escuelas de líderes orientadas al fortalecimiento organizacional

Se empezó a considerar como necesario involucrar en el proceso la definición de una serie de indicadores tanto de gestión como de logro para dar cuenta de manera oportuna de los resultados, efectos e impactos generados a partir del proceso; ya que hasta el momento solo se tenía información cuantitativa general, que no consideraba todas las características de los territorios y de los resultados esperados a partir de la actuación empresarial, por ejemplo “no se tenía una línea base para conocer cual era el estado de las comunidades que se estaban interviniendo tanto en lo relacionado con el fortalecimiento de la organización comunitaria como del fortalecimiento institucional”,⁵⁰ de tal forma que le permitiera a la Empresa reconocer como desde su intervención estaba transformando esa realidad y en que aspectos estaba realmente comprometida.

Los mecanismos de seguimiento y evaluación que se formalizaron para todos los municipios fueron: la elaboración por parte de los municipios de una ficha para la presentación de los proyectos la cual sirvió de base para la elaboración de los convenios y el seguimiento a los proyectos; la elaboración de fichas de avance que daban cuenta de manera mensual de la dinámica de cada unos de los proyectos, las visitas de seguimiento que se efectuaban por parte de funcionarios de los equipos contratistas y de EEPPM, reuniones con los funcionarios responsables de cada proyecto y la elaboración de un informe final.

El marco de actuación se fue ajustando y llenando de contenido a la luz de los espacios de encuentro entre los diferentes equipos; estos ajustes se relacionaron con la precisión de los alcances de la participación de las EEPPM en proyectos, programas o actividades planteados por las organizaciones comunitarias o por las administraciones

⁵⁰ Entrevista con JG, Coordinadora equipo Gestión Social Área Gestión Ambiental, Empresas Públicas de Medellín. Septiembre 2 de 2004

municipales en desarrollo del proceso. Para dicho análisis se tomaron en cuenta las cuatro líneas de acción definidas (infraestructura, desarrollo productivo, educación y cultura, fortalecimiento institucional y comunitario); este trabajo fue adelantado por los coordinadores de los equipos de gestión ambiental, los equipos contratistas, el Jefe del Área Gestión Ambiental y tuvo como principal resultado que se especificaron más las líneas de actuación antes señaladas para que dieran más cuenta de la coherencia en la actuación empresarial en todas las zonas.

Finalmente, en el primer semestre de 2004 con la adjudicación de los contratos a la Corporación La CEIBA, Futuro Para La Niñez y CODESARROLLO, se inició un proceso de inducción y planeación conjunta entre la Empresa y los contratistas a la luz de los alcances de la directriz social, los principios y criterios y el marco de actuación que buscó precisar mucho más el proceso metodológico para la implementación del proceso participación en el desarrollo y su coherencia en los diferentes municipios.

Se planeó la realización de un proceso de socialización e interiorización del marco de actuación de EEPPM con los diferentes actores de los municipios como las organizaciones sociales, administraciones municipales, Concejo Municipal y las entidades de interés, través de la estrategia de diálogo, la revisión y actualización de información secundaria; las visitas de reconocimiento, validación de información y reuniones de socialización.

Como un segundo aspecto se proyectó la realización de caracterizaciones de las organizaciones e instituciones previamente identificadas en cada municipio que tenían como propósito presentar una visión integral de los aspectos más relevantes de la vida comunitaria, para este caso la unidad de estudio fue la vereda donde se destacaron aspectos como: la identificación de los actores que interactuaban con ellas permanentemente, los actores estratégicos con los cuales debía establecer alianzas. Se partió de hacer análisis general de la vereda en el contexto municipal, teniendo como referencia aspectos de participación y organización comunitaria, características demográficas, presencia de instituciones, existencia de bienes y servicios, variables de contexto con incidencia en las dinámicas veredales, recursos y obras de infraestructura, problemáticas prioritarias y necesidades básicas insatisfechas, entre otros.

El tercero de los aspectos fue la construcción de mapas interinstitucionales con el fin de identificar posibles alianzas con varias instituciones presentes en la zona, especialmente en campos relacionados con el desarrollo productivo, el fortalecimiento organizativo, construcción de obras de infraestructura como vías, acueductos y mejoramiento de viviendas.

Por último, el cuarto componente hizo referencia a la realización de autodiagnósticos de las organizaciones, en este ejercicio se identificaron y priorizaron sus necesidades de desarrollo en aspectos internos como: estructura organizativa, liderazgo, trabajo en equipo, manejo de conflictos, estrategias, objetivos, metas, formación y capacitación, formulación y ejecución de proyectos, así como el manejo administrativo y financiero de la organización. Y en aspectos externos como: conocimiento de los planes de desarrollo municipal, los mecanismos de participación ciudadana y comunitaria, participación en procesos de contratación con entidades públicas o privadas, relacionamiento con otras

organizaciones o instituciones, incidencia en los planes y políticas públicas y fuentes de financiación. Se definió continuar con la participación en el desarrollo a través de la participación en proyectos de desarrollo en las líneas de: infraestructura, desarrollo productivo, educación, recreación y cultura.

De esta manera se fue evidenciando un cambio relacionado con el sentido de la evaluación del proceso participación en el desarrollo como un ejercicio permanente que retroalimentó la actividad misma y permitió definir los ajustes requeridos en los alcances y objetivos definidos por las instituciones participantes.

Los participantes del proceso participación en el desarrollo institucional y comunitario plantearon como retos en el mediano plazo:

Fortalecer un enfoque de actuación empresarial donde se integren de manera sistémica la planeación, la ejecución, el seguimiento y la evaluación, y no se manejen como asuntos aislados

Lograr tener una planeación a largo plazo; partiendo de una línea base que posibilite tener una visión de cual es el impacto deseado y que acciones son necesarias para visibilizar ese impacto y su contribución al desarrollo

Posibilitar que el proceso participación en el desarrollo apalanque y potencie los demás procesos de la gestión ambiental

Construir un sistema para el monitoreo y la evaluación, que posibilite medir los cambios esperados y no esperados

Mantener una lectura permanente del entorno tanto interno como externo de la Empresa que posibilite mantener una coherencia entre la política social, las decisiones gerenciales y la metodología de acción empresarial

3.2.5 Inversión de recursos de recursos económicos

Entre 1999 y el año 2000 los recursos para la participación en el desarrollo institucional y comunitario en la UEN Generación Energía continuaron como en los periodos pasados articulada a los demás procesos de la gestión ambiental. Para 1999 la inversión ascendió a \$ 78 millones de pesos y en el 2000 a 550 millones.

Durante el 2001 la fue de \$840 millones de pesos, cuya destinación fue en procesos de capacitación, mejoramiento de infraestructura, sistemas de producción agropecuaria y el apoyo a las redes sociales en la realización de sus eventos recreativos, deportivos y culturales de carácter veredal y municipal.

Para el año 2002 se ejecutó un presupuesto de 5.160 millones de pesos, cuyo objetivo fue lograr la vinculación activa de la Empresa en programas y proyectos orientados a sus áreas de influencia con recursos económicos, humanos y técnicos en cumplimiento de su responsabilidad social empresarial discrecional señalada en su directriz social. El presupuesto obedeció a una suma global, que no tenía unos criterios previos definidos para su inversión por regiones, tipos de programas o líneas de participación.

Se conservó como criterio que era el municipio la unidad territorial donde se

materializaba la participación en el desarrollo empresarial y que por tanto para la ejecución de estos recursos era necesario la articulación con los demás actores sociales, institucionales y gubernamentales de cada municipio, y los convenios de coparticipación como la herramienta mediante la cual se hizo efectivo tal propósito. Durante el 2002 la vinculación de las administraciones municipales fue de \$ 2,042 millones de pesos y de otras entidades y las comunidades ascendieron a 2,618 millones.

Para el año 2003 se mantuvo igual asignación presupuestal de \$5,532 millones de pesos; el aporte de otras entidades ascendió a 4,352 millones y se definió dentro de los alcances del marco de actuación que la Empresa aportaría hasta el 50% de los recursos para participar en proyectos de desarrollo que estuvieran asociados a saneamiento básico y hasta el 70% en proyectos diferentes a esta línea.

Para el 2004 se estableció como un nuevo criterio para la vinculación de recursos de la Empresa en los proyectos que estos debían hacerse por el mismo valor que aportaba el municipio que estuviera jalonando el proyecto, es decir peso a peso. Este monto sin embargo se consideró flexible y sujeto a variaciones teniendo en cuenta la capacidad de los municipios y otros criterios como las transferencias de EEPPM por municipio, el nivel de responsabilidad de la Empresa en el proyecto, la inversión de las transferencias, ingresos municipales y número de habitantes.

Tabla 4. Ejecución Presupuestal en actividades de participación en el desarrollo 1999 -2003

AÑO/INVERSIÓN MILLONES DE PESOS				
1999	2000	2001	2002	2003
78	552	840	5.160	5.532

Informe social, financiero y ambiental 1999 -2000 y balances sociales 2001 a 2003

3.3 Actuación de la empresa en el territorio

3.3.1 Cambios en el territorio producto de la intervención de EEPPM

Para este momento la actuación de la Empresa en el territorio se inscribe en realizar las acciones necesarias para la operación de los proyectos hidroeléctricos y en la prolongación de la vida útil de los embalses.

Para la implementación del proceso participación en el desarrollo institucional y comunitario en el 2003 se tomaron como área de influencia para la UEN Generación Energía, primero, las áreas geográficas donde existía la infraestructura necesaria para la operación de los proyectos de energía, y segundo, las zonas identificadas como de importancia estratégica para EEPPM.

El municipio de Entrerrios tenía 11 veredas de las cuales 8 fueron identificadas como área de influencia de EEPPM, en el municipio de San Rafael el área de influencia fue mucho más amplia y se tomó a todas las 54 veredas y en el municipio de Carolina se tomó tanto el área rural como urbana teniendo como criterio que era un municipio que

todo estaba en el área de influencia del embalse Troneras. La definición de este radio de acción estuvo muy ligada a los proyectos que las administraciones municipales presentaban.

Con los ajustes al marco de actuación realizados en el 2003 se determinó que en cada central de generación debía realizarse un inventario de la infraestructura para su operación y se elaboró un mapa con los municipios, corregimientos, veredas o comunidades que configuraban el área de influencia para la implementación del proceso participación en el desarrollo, teniendo en cuenta criterios como: colindancia o cercanía, beneficio mutuo EPM – comunidad, desarrollo regional, impacto de la central en la vida municipal, capacidad económica y de gestión del municipio, importancia ambiental desde lo ecológico y lo social.

EEPPM determinó como necesario “que se debía realizar una inversión social enfocada a contribuir a la viabilidad del negocio generación energía en los territorios donde se asentaban los proyectos de generación energía. Se identificó que uno de los determinantes para que pudieran prestarse el servicio público de energía eléctrica en los centros urbanos de las ciudades era la viabilidad social y económica de los territorios donde se hacía la generación; por ejemplo, el oriente antioqueño generaba el 25% de la energía del país, lo cual la convirtió en una zona estratégica para la Empresa”⁵¹; pero donde paradójicamente el Estado había mantenido una débil presencia concluyendo en condiciones de vida precarias.

En el caso del municipio de San Rafael uno de los elementos que condicionó la actuación empresarial fue el conflicto armado; y en el caso del municipio de Entrerrios y Carolina el sectarismo político que limitó la articulación municipal y subregional; y la continuidad de los programas durante el cambio de administraciones municipales.

3.3.2 Planeación Territorial

La visión sobre lo territorial fue mas cualificado en este periodo, para la intervención en el territorio se partió del reconocimiento de los esquemas de ordenamiento territorial y los planeas de desarrollo como los instrumentos que determinaban los lineamientos y políticas hacia los cuales se orientaba el desarrollo de cada localidad.

Un avance importante en este sentido fue la realización de caracterizaciones sobre estos territorios que se hizo en el 2004 y que brindó datos relevantes que servirían de línea base para futuras intervenciones de la Empresa; ya que anteriormente se hacia solo con información muy general sobre grupos y comunidades que limitaban una intervención contextualizada, para este momento se tomaban solo como base los diagnósticos y documentaciones del municipio.

Con esta nueva perspectiva se logra ir superando la imagen que se tenia antes de EEPPM en los municipios estaba muy asociada a la de una empresa dedicada solo a la generación de energía; pero que no trascendía con acciones claras para el mejoramiento de las condiciones de vida de las poblaciones cercanas a sus proyectos; “no se veía la presencia de ella en los municipios, ahora se ha ido fortaleciendo. Antes solo se

⁵¹ Entrevista con JT, Jefe Área Gestión Ambiental, Empresas Públicas de Medellín. Diciembre 13 de 2004

aprovechaba de nuestros recursos y no veíamos retribuidos los beneficios; ahora ha aumentado sus beneficios, la vemos como una empresa abierta donde uno puede gestionar los recursos para proyectos del municipio, que no se restringe tanto como otras entidades”⁵².

Fue también en este sentido importante la definición que se hizo de los ejes y las líneas de actuación que posibilitaron intencionar a partir de las características específicas su actuación en el territorio.

3.4 Relación de la empresa con partes interesadas

3.4.1 Tipo y características de los actores

Se afianzó durante este periodo la iniciativa de coparticipar con actores sociales, institucionales y político - gubernamentales en los procesos de desarrollo social, económico y cultural de las regiones donde se asentaban los proyectos hidroeléctricos; teniendo como criterio general el establecimiento de una relación solidaria con los actores del entorno, más allá de lo legal.

Esta iniciativa se fortaleció a partir del año 2002 cuando la Empresa modificó su tradicional modo de actuación individual, hacia una gestión mas interinstitucional, especialmente con el sector público-gubernamental a través de las administraciones municipales como un medio para aportar a la viabilidad como empresa, la minimización de conflictos con comunidades cercanas a los proyectos de generación energía y el afianzamiento de la corresponsabilidad por medio de la vinculación conjuntas en actividades, programas y proyectos. Este relacionamiento fue madurando en este periodo de una idea centrada en el aporte conjunto de recursos económicos hacia una convergencia de objetivos, metodologías e intereses comunes que hoy esta aún en construcción.

Entre el tipo de actores con los cuales se relacionó la Empresa se incluyeron los contratistas que apoyaron la operativización del proceso participación en el desarrollo como representantes de la Empresa en los diferentes municipios; estos actores fueron ONG, algunos con presencia histórica en las zonas de influencia de EEPPM, con experiencia en la implementación de procesos sociales con comunidades. En este periodo estas entidades fueron: Fundación CONCRETO, Corporación el Niño Alegre, CODESARROLLO, Corporación La Ceiba y Corporación Futuro para la Niñez.

Con ellos se avanzó en la socialización e interiorización de la directriz social y del marco de actuación empresarial; de tal forma que tuvieran los elementos necesarios para replicar a través de un proceso pedagógico permanente a las administraciones municipales, organizaciones comunitarias y otras instituciones con asiento en la zona los criterios y directrices empresariales que garantizaran la coherencia en los objetivos planteados por la Empresa dentro de los programas y proyectos.

Para el año 2004 la Empresa en su marco de actuación empresarial realizó una

⁵² Funcionario administración municipal municipio de Entrerrios, enero de 2005

diferenciación de los actores sociales identificados como partes interesadas, y los organizó en cuatro grupos, así:

Población 1: aquellas organizaciones de base, tales como JAC, Grupos de mujeres, cooperativas, precooperativas, etc. que contrataban con la Empresa un determinado servicio o actividad para la operación de la UEN Generación Energía en las áreas de influencia.

Población 2: organizaciones de base o asociaciones de grupos comunitarios que estaban involucradas en proyectos de desarrollo en los que EEPPM venía participando en años anteriores.

Población 3: organizaciones de base en las cuales la Empresa tenía un interés estratégico de iniciar con ellos un programa estructurado de fortalecimiento que les permitiera tener capacidad de generar proyectos de desarrollo y participar activamente en la transformación de su entorno.

Población 4: instituciones de las administraciones municipales cuyas competencias tienen una alta incidencia en la implementación del modelo de fortalecimiento propuesto en la participación y respaldo a los proyectos de desarrollo de la comunidad.

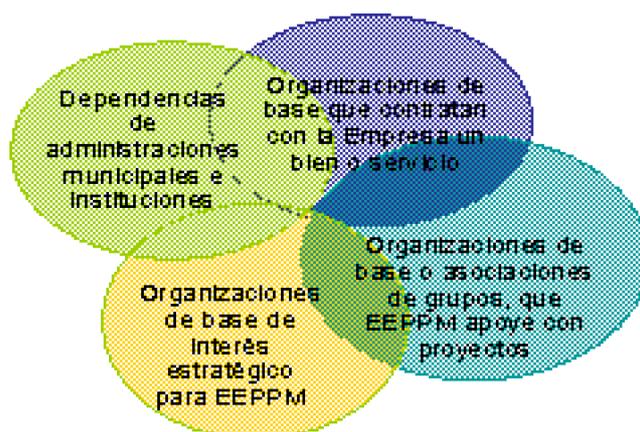


Gráfico 7. Tipos De Poblaciones Identificadas Como De Interés Para EEPPM 2004

El tipo de relacionamiento con cada una de los actores sociales, políticos e institucionales se vio definido por aspectos como la historia de la Empresa en el territorio donde se ubican los proyectos, el tipo de administración municipal y las condiciones de contexto específicas. Se destacó por ejemplo en el relacionamiento de la Empresa con los municipios de Carolina y San Rafael condiciones que complejizaron su vinculación ya que estas comunidades cumplían diferentes roles “paralelamente actuaban como comunidad, clientes y en algunos casos empleados o contratistas de la Empresa, lo cual inicialmente dificultó colocar límites en el proceso de relacionamiento”⁵³ y diferenciar los compromisos que como Entidad debió asumir; y que tuvo como implicación mantener una permanente comunicación y clarificación de responsabilidades.

En el caso del municipio de Entrerrios se identificaron los siguientes actores

⁵³ Entrevista con JG coordinadora equipo gestión social febrero 3 de 2005

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL -RSE- EN PROYECTOS HIDROELÉCTRICOS EN OPERACIÓN

institucionales: COLANTA, emisora local “paisa estereo”, SENA, IMUDER, EDATEL, CORANTIOQUIA, ICBF, Hospital de Entrerrios, parroquia, CEIBA; entre los actores sociales Cooperativa de Ahorro y Crédito Entrerrios y Cooperativa Agropecuaria de Entrerrios juntas de acción comunal, ASOCOMUNAL, grupo SAT, junta de acueducto, grupos productivos, grupos de mujeres, grupo tercera edad, grupo juvenil, asociación de padres de familia; y como actores gubernamentales: Administración Municipal y SEDUCA, Gobernación de Antioquia.

De todos estos actores la Empresa estableció algún tipo de relacionamiento entre el año 1999 y el 2003 con los siguientes:

Cuadro 12. Actores Municipio De Entrerrios

ACTOR	IDENTIFICACIÓN	TIPO DE VINCULACIÓN	RADIO DE ACCIÓN
ACTORES SOCIALES	Juntas de acción comunal de las veredas Yerbabuena, Tesorero, Progreso, El Zancudo, El Filo, Las Brisas, Toruro, El Porvenir, grupos de mujeres, grupos productivos y cooperativas	Coparticipación en proyectos de beneficio comunitario	veredal
ACTORES INSTITUCIONALES	ICBF, SENA	Coordinación de procesos de formación y capacitación	Nacional
ACTORES POLÍTICOS	Administración Municipal (UMATA, Dirección Local de Salud, INMUDER)	Convenios de coparticipación en las líneas de actuación definidas por EEPPM de infraestructura, desarrollo productivo, educación y cultura, deporte y recreación	municipal

En el municipio de San Rafael las instituciones presentes fueron: la Gobernación de Antioquia a través del programa MANA, empresa Viva, Dirección Seccional de Salud, INDER, Dirección de Cultura, Secretaría de educación y otras instituciones como CoreDi, Instituto colombiano de Bienestar Familiar, Sena, Comité Departamental de Cafeteros, CORNARE, IDEA, Comfama, Banco Agrario, Universidad de Antioquia, Fundación Pastoral Social, ISAGEN, Conciudadanía, Compañía de empaques, UNICEF, Coomeva,

Universidad Nacional, Coofinep, Corporación Niño Alegre, universidad de Santander y Politécnico Colombiano y Red de Solidaridad entre otras. Entre los actores sociales se identificaron las juntas de acción comunal, ASOCOMUNAL, grupos productivos, grupos juveniles, cooperativa de Coopaneleros y Cooperativa Multiactiva.

Cuadro 13. Actores Municipio De San Rafael

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL -RSE- EN PROYECTOS HIDROELÉCTRICOS EN OPERACIÓN

PARTE INTERESADA	IDENTIFICACIÓN	TIPO DE VINCULACIÓN	RADIO DE ACCIÓN
ACTORES SOCIALES	Juntas de acción comunal de las veredas grupos productivos y cooperativas	Coparticipación en proyectos de beneficio comunitario, contratistas para el desarrollo de actividades de la gestión ambiental	Veredal
ACTORES INSTITUCIONALES	Corporación el Niño Alegre	Contrato de apoyo a la gestión ambiental	Municipal
	COREDI	Apoyo con material pedagógico para grupos SAT	Regional
	CORNARE	Convenio de coparticipación para desarrollar proyectos de intercambio de Servicios - PRISER, manejo integral de residuos sólidos – MIRS y mejoramiento ambiental en las áreas de interés de los municipios de influencia	Regional
	Fundación Pastoral Social	Contrato para el desarrollo de procesos de formación social	Regional
	UNICEF	Convenio de coparticipación en el programa “Escuela amiga de los niños y las niñas” como estrategia para el mejoramiento de la educación	Internacional
ACTORES POLÍTICOS	Administración Municipal (UMATA, Secretaria de Educación, cultura, planeación)	Convenios de coparticipación en las líneas de actuación definidas por EEPPM de infraestructura, desarrollo productivo, educación y cultura,	Municipal

PARTE INTERESADA	IDENTIFICACIÓN	TIPO DE VINCULACIÓN	RADIO DE ACCIÓN
		deporte y recreación	

Por su parte en el municipio de Carolina se mantuvo como una premisa mantener la articulación de los diferentes actores institucionales, políticos y sociales del municipio en las diferentes iniciativas que se emprendieron, en cuyo eje se encontró la administración municipal como líder de este proceso. Los actores sociales que se identificaron fueron principalmente las juntas de acción comunal, familias beneficiarias de los proyectos y cooperativas, entre los institucionales estaban CORANTIOQUIA, SENA, Cámara de Comercio y EEPPM; y entre actores políticos: la administración municipal a través de las diferentes dependencias como: planeación, UMATA, proyectos, desarrollo de la comunidad y la gobernación de Antioquia.

Cuadro 14. Actores Municipio De Carolina

PARTE INTERESADA	IDENTIFICACIÓN	TIPO DE VINCULACIÓN	RADIO DE ACCIÓN
ACTORES SOCIALES	Juntas de acción comunal de las veredas y cooperativas	Coparticipación en proyectos de beneficio comunitario, contratistas para el desarrollo de actividades de la gestión ambiental	Veredal
ACTORES POLÍTICOS	Administración Municipal (UMATA, proyectos, planeación)	Convenios de coparticipación en las líneas de actuación definidas por EEPPM de infraestructura y desarrollo productivo,	Municipal
	Gobernación de Antioquia con la Empresa VIVA	Coordinación para el desarrollo del proyecto de vivienda del municipio	Departamental
ACTORES INSTITUCIONALES	CORANTIOQUIA	Coordinación de los planes de acción institucional	Regional

A pesar que se identificó como necesaria la articulación con los actores sociales, políticos e institucionales de las diferentes áreas de influencia fue solo hasta el año 2004 que se hizo un ejercicio para posibilitar su identificación y caracterización de una manera más intencionada. Se pretendió que la implementación del proceso participación en el

desarrollo institucional y comunitario fuera un instrumento de concertación de intereses y no simplemente un mecanismo de financiación de cualquier tipo de necesidades sociales, donde tanto la Empresa como los demás actores hicieran explícitos sus intereses.

La relación de la Empresa con estos actores se caracterizó en el caso de los municipios analizados por los siguientes aspectos:

En los tres municipios San Rafael, Entrerrios y Carolina se evidenció una tendencia a establecer alianzas con actores locales de tipo público – gubernamental y pocas alianzas con entidades departamentales y nacionales. Se trató que estas alianzas se inscribieran dentro de unas líneas específicas de interés empresarial que focalizaran la intervención y que estuvieran validados en las instancias municipales de planeación.

La Empresa dio prioridad en su participación con los actores sociales en aquellos proyectos cuyos beneficios estuvieron dirigidos a la población de mayor vulnerabilidad social y económica, identificada en las áreas de influencia de los proyectos. Se planteó como propósito contribuir con el fortalecimiento de las organizaciones comunitarias para posibilitar su capacidad de identificar colectivamente sus prioridades de desarrollo, para gestionarlas y lograr la sostenibilidad; sin embargo se dio como una dificultad que el relacionamiento se dio espacialmente con líderes representativos de los grupos y organizaciones, pero la información y la participación no fue incluyente con los demás niveles de la organización.

Con las organizaciones y grupos comunitarios la planeación de la intervención no obedeció al desarrollo de metodologías participativas y las evaluaciones se hacían de manera puntual y solo con representantes de algunas organizaciones sociales. No obstante, con los actores políticos e institucionales –alcaldías municipales, entidades- la vinculación en los procesos de planeación, ejecución y evaluación se fue consolidando en acciones de información y la concertación para la toma de decisiones vinculando diferentes dependencias como UMATA, Planeación Municipal, casa de la Cultura, Educación, Salud, entre otros. Con los actores políticos se buscó mediante la actuación empresarial la construcción de Estado, gobernabilidad y legitimidad empresarial e institucional para posibilitar el ejercicio de su función pública.

Los actores político - gubernamentales e institucionales rescataron que las alianzas son muy significativas para el logro de objetivos comunes y en la generación de credibilidad "...uno solo no hace lo mismo que cuando esta en conjunto con comunidades e instituciones pues se logra mayor impacto. Los municipios hoy en día no cuentan con todos los recursos para atender todas las demandas de la población y las necesidades son de diversa índole y magnitud; cuando se trabaja en conjunto se posibilita crear mayor credibilidad en un proyecto"⁵⁴ .

3.4.2 Mecanismos para la interacción entre los actores

Con cada una de las partes interesadas se establecieron durante este periodo mecanismos de interacción diferentes. Las estrategias para la vinculación de la Empresa con los actores institucionales y políticos fueron mucho más formales; a través del

⁵⁴ Funcionario Admón. Municipal Carolina, febrero 2005

establecimiento de convenios que tenían como propósito el desarrollo de la participación conjunta en la inversión de recursos económicos y técnicos, en la ejecución, seguimiento y evaluación de los diferentes proyectos.

Se identificó como principal mecanismo de interacción y concertación las mesas de trabajo donde participaban las administraciones municipales, EEPPM, el contratista y representantes de las comunidades. En estos espacios se concertaban los aspectos generales de los convenios, los mecanismos de interacción y los roles, en estas mesas también confluyeron otras entidades interesadas en determinados programas o proyectos del plan de desarrollo municipal.

Con los actores sociales se planteó el establecimiento de una relación cara-cara para facilitar la interlocución que se materializó en la socialización de la gestión, el acompañamiento, el seguimiento y la divulgación de la gestión.

Con los actores internos como otras dependencias de la Empresa se fortaleció la coordinación de gestiones con acción en estos mismos territorios como los equipos de las centrales hidroeléctricas en operación y en construcción. Con los contratistas se establecieron como mecanismos para la interacción reuniones de planeación, seguimiento y evaluación.

Se señalaron como retos el de lograr avanzar en el relacionamiento con los demás actores identificados como partes interesadas para la Empresa, construyendo relaciones de confianza, generando alianzas de largo aliento y fortaleciendo el capital humano, social e institucional de las áreas de influencia de la Empresa. Lo anterior implica que las relaciones con estos actores se cualifiquen cada vez más y trasciendan hacia una visión compartida, donde cada actor asuma las responsabilidades sociales que le corresponden en el marco de su rol en un territorio determinado.

Lo cual implica a su vez consolidar su legitimidad empresarial que pasa necesariamente por su capacidad de dialogo con los actores sociales, institucionales y políticos para incrementar la confianza y el arraigo en lo territorial. En el relacionamiento con los actores se identificó también como reto continuar con el relacionamiento con actores sociales, políticos e institucionales locales, pero trascender hacia otros actores de tipo departamental y nacional considerados estratégicos donde se logre afianzar la red social e interinstitucional. Todo esto involucra el fortalecimiento de la Empresa en lo político, considerado en el sentido amplio del término.

En el enfoque de intervención deben minimizarse elementos que puedan ser paternalistas o utilitarista y consolidarse como un actor proactivo que mantiene una relación de gana –gana bajo el enfoque de responsabilidad social empresarial.

3.4.3 Intereses presente entre los actores

Se ratificó la Empresa como un actor más del desarrollo local y regional con un interés estratégico; que interactúa con las administraciones municipales, la comunidad organizada y con otras instituciones presentes en los territorios. En este sentido, definió como interlocutores válidos para la concertación de la participación a las administraciones municipales, y se incluyó a la comunidad organizada y otras instituciones presentes en

los territorios "...todos, tanto la Empresa, las comunidades y las administraciones tenían un interés legítimo. Era entonces necesario clarificar cual era el interés de cada actor, como unir esos intereses para realmente contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida".⁵⁵

La Empresa buscó en este periodo fortalecerse como socio activo en corresponsabilidad con aquellos que igualmente estaban interviniendo el territorio donde se asentaban los proyectos de generación de energía; ampliando de esta manera la red de relaciones sociales y la concertación de objetivos e intereses. De esta manera se planteó como una prioridad contribuir al empoderamiento de las organizaciones comunitarias, el fortalecimiento de las instituciones públicas y del relacionamiento interinstitucional entre los diferentes actores presentes, que permitió potenciar los recursos existentes y articular acciones coordinadas para contribuir a la viabilidad social y a la sostenibilidad empresarial

3.4.4 Estructura comunicativa entre los actores

En la estructura comunicativa entre la Empresa con los diferentes actores se destacó que la Empresa mantuvo un poder de convocatoria importante en los municipios de sus áreas de influencia, que los actores señalaron como un aspecto a fortalecer dentro de la continuidad de la participación en el desarrollo.

Se buscó trascender una visión de la comunicación sólo como información o divulgación, hacia una concepción de esta como fundamento de las relaciones entre la Empresa con sus diferentes partes interesadas. En este marco se propusieron como estrategias básicas la divulgación y el diálogo; con el fin de lograr una información oportuna y veraz, generar procesos de confianza entre la Empresa con las diferentes partes interesadas, el fortalecimiento de su imagen corporativa mejorando su visibilidad empresarial y el fomento de una interrelación permanente y horizontal con los diferentes actores.

En el marco de actuación se planteó adicionalmente con esta estrategia posibilitar de forma efectiva y sistemática que las diferentes partes interesadas con las cuales se establecía la gestión conocieran y comprendieran el alcance del proceso de generación de energía y de la gestión ambiental y social de las Empresas Públicas de Medellín en sus áreas de influencia.

Estos propósitos se concretaron mediante el fortalecimiento de los medios locales de información como emisoras locales, periódicos murales, boletines informativos, videos informativos y reuniones de socialización que posibilitaron un mayor acercamiento de la Empresa con sus diferentes partes interesadas. Dentro de estas estrategias se destacó la radiorevista "generando optimismo", en la cual se destacaron aspectos educativos, informativos y de participación de los oyentes de las diferentes áreas de influencia para divulgar la gestión de la Empresa en las emisoras locales; así como afianzar iniciativas de participación, trabajo comunitario e interinstitucional.

⁵⁵ JG coordinadora Equipo Gestión Social EEPPM. Septiembre 2 de 2004

3.5 Tendencias del periodo

El salto cualitativo en este periodo respecto a la concepción de la responsabilidad social en el marco de la gestión social fue el surgimiento y consolidación del proceso participación en el desarrollo institucional y comunitario como un proceso principal de la gestión ambiental, que implicó reconocer por parte de la UEN Generación Energía no solo las responsabilidades sociales empresariales asociadas al cumplimiento de los compromisos legales y de manejo de impactos, sino adicionalmente, la realización en los proyectos hidroeléctricos en operación de una participación empresarial estratégica en actividades no necesariamente asociadas de manera directa a su objeto social, pero que por su importancia para el desarrollo local aportaban a la sostenibilidad del negocio generación energía.

En este periodo EEPPM declara la responsabilidad social como un principio de actuación empresarial, que se hizo público con la aprobación de la directriz social general de EEPPM en septiembre de 2001. Con esta directriz se pretendió establecer el marco filosófico para las diferentes dependencias de la Empresa y orientar los cambios normativos que permitieran proyectar coherentemente a la Entidad en el medio social direccionando la actuación social estratégica y operativa de la entidad.

La RSE desde la directriz social corporativa de EEPPM se basó en la orientación al bien común, mediante la prestación de servicios públicos con calidad y eficiencia en cumplimiento de su objeto social, como empresa pública, y la contribución al desarrollo socioeconómico sostenible en las ciudades y regiones donde actúa, asimismo afianzó el compromiso de fortalecer su capacidad educadora en términos de la valoración de lo público”⁵⁶.

La aprobación de la directriz social corporativa se dio como un proceso simultáneo a la formulación del proceso participación en el desarrollo institucional y comunitario de la Subgerencia ambiental, posibilitando la convalidación ante toda la Empresa de este proceso como una propuesta que estaba en coherencia y operativizaba la intención y filosofía de la directriz social. La Gerencia Generación Energía se constituyó en la primera unidad estratégica de negocio que materializó los propósitos de la directriz social EEPPM, a través de un proceso concreto como el de participación en el desarrollo. Este liderazgo tuvo que ver con el tipo de territorios donde se insertaba su actividad económica caracterizada por su complejidad, el tipo de proyectos que generaban una magnitud importante de impactos y la consolidación como sector eléctrico con otras empresas pares que se había dado en los últimos años.

El ejercicio de la responsabilidad social empresarial de EEPPM, estuvo marcado por unas particularidades que la diferencian de la noción y el ejercicio de la RSE que puedan tener otras Empresas del sector público o privado, y que EEPPM identificó bajo las siguientes particularidades⁵⁷: el sector económico donde actúa, el régimen de propiedad que la rige, las capacidades acumuladas, el momento de ciclo de vida de sus proyectos, el tamaño, el lugar o ubicación geopolítica, la época o escenario histórico.

⁵⁶ Empresas Públicas de Medellín E. S. P. “Directriz social corporativa”. Medellín, septiembre de 2001

En cuanto al sector económico donde actúa EEPPM es un Empresa prestadora de servicios públicos domiciliarios donde algunos de ellos como acueducto, alcantarillado, distribución energía y distribución de gas se efectúan en condiciones de monopolio natural; por lo tanto el cliente debe asumir las condiciones relacionadas con el contrato de adhesión al cual se inscribe. El segundo aspecto esta relacionado con su régimen de propiedad que es pública estatal, de tal manera que la RSE que debe asumir es mayor con las diferentes partes interesadas pues es una Empresa que pertenece a la sociedad.

El tercer aspecto, esta referido a su ubicación geopolítica, lo cual quiere decir que la RSE de una empresa en sociedades como las latinoamericanas es diferente a otro tipo de sociedades en cuanto las condiciones deficientes en la gobernabilidad, el ejercicio de la ciudadanía y en general sus condiciones sociales, políticas y económicas que demandan un ejercicio de mayor alcance en su RSE; y por último, la época o escenario histórico hacen exigencias en torno al modelo de desarrollo implantado que es diferente en cada contexto y en las dinámicas que se van configurando en el relacionamiento de la Empresa con la sociedad.

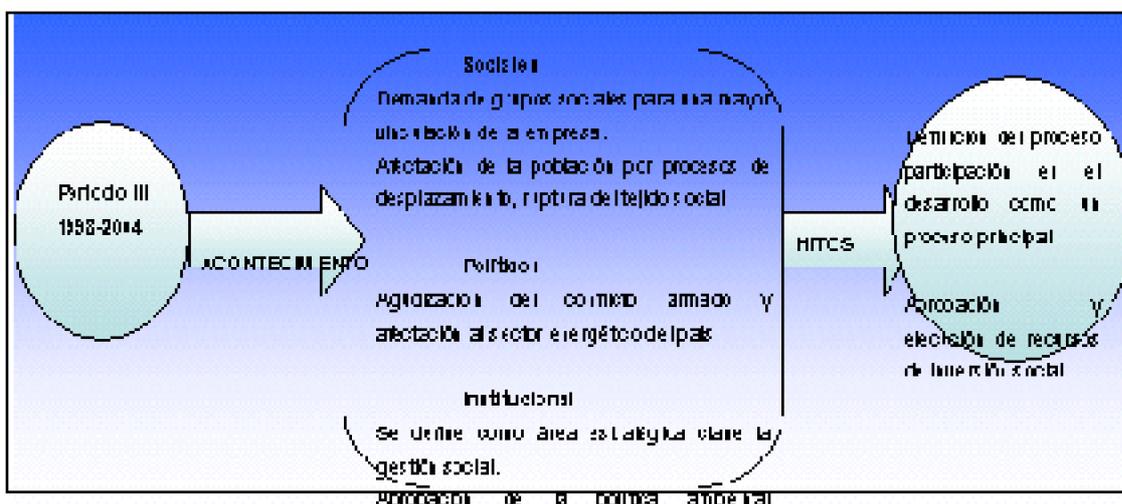


Gráfico 8. Hitos Que Señalaron Cambios Tercer Periodo 1999 -2004

Si bien como se planteó en el periodo pasado se venían dando reflexiones internas en torno al papel de la empresa en los territorios donde ubicaban sus proyectos energéticos, se destacó que en este periodo el contexto social y político del entorno es un condicionante fundamental para que la Empresa tomará decisiones frente a su rol, pues se empezaron a visibilizar impactos directos en su infraestructura necesaria para el desarrollo del proceso productivo de la generación de energía.

Aunque esta afectación es diferencial en cada una de las zonas, se destacaron como asuntos generales la precariedad en las condiciones de vida de los habitantes, el desplazamiento de poblaciones, el bajo control de este territorio por parte de la fuerza pública y el debilitamiento de la presencia estatal con programas y proyectos de impacto social.

⁵⁷ Empresas Públicas de Medellín, Gerencia de Planeación Corporativa “La Responsabilidad Social Empresarial en EEPPM”. Medellín, noviembre de 2004

TERCERA PARTE

CAPITULO I

ANÁLISIS Y NUEVOS APRENDIZAJES SOBRE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EL PROCESO PARTICIPACIÓN EN EL DESARROLLO INSTITUCIONAL Y COMUNITARIO

En este capítulo se hace referencia al análisis y los aprendizajes derivados del proceso participación en el desarrollo institucional y comunitario implementado por la Subgerencia Ambiental de EEPPM en los municipios de San Rafael, Carolina y Entrerrios, el cual se efectúa con base en la reconstrucción realizada en la segunda parte de este texto. Para orientar el análisis se dará respuesta a la pregunta planteada inicialmente ¿Cuáles son los elementos constitutivos de la Responsabilidad Social Empresarial implementados por la UEN Generación de EEPPM en el proceso participación en el desarrollo institucional y comunitario; y cómo ha sido la relación de mutua incidencia entre la responsabilidad social empresarial y las dinámicas municipales en cuanto a su contexto y actores involucrados?

Para tal efecto, se analizan los componentes de la RSE aplicada en el proceso participación en el desarrollo institucional y comunitario: componente de la política social, los principios y criterios de intervención, la estructura organizativa empresarial, la

intencionalidad empresarial, el sistema de planeación, ejecución y evaluación y la inversión de recursos económicos. Igualmente, se analiza el ejercicio de la RSE en este proceso en cuanto al relacionamiento con los diferentes actores sociales, político gubernamentales e institucionales; y la actuación de EEPPM en el territorio donde se asientan las centrales de generación de energía en los municipios antes señalados. Asimismo elementos del contexto y de las tendencias de cada periodo.

Se trata con este ejercicio de comprender la Responsabilidad Social Empresarial ejercida por la Subgerencia Ambiental de EEPPM desde la propia lógica histórica de los tres periodos sistematizados en el proceso participación en el desarrollo institucional y comunitario.

1. Componentes de la Responsabilidad Social Empresarial Aplicada por EEPPM en el Proceso Participación en el Desarrollo Institucional y Comunitario

Los componentes del proceso participación en el desarrollo institucional y comunitario de EEPPM en el marco del ejercicio de la Responsabilidad Social Empresarial, son los siguientes: la política social, criterios y lineamientos de intervención, la intencionalidad empresarial, la estructura organizativa, el sistema de planeación, ejecución y evaluación y la inversión de recursos económicos.

La Responsabilidad Social Empresarial vista desde la configuración de estos componentes se ha dado de manera ascendente, consolidándose en cada uno de los periodos. Los diferentes espacios de evaluación interna posibilitaron hacer evidentes los desarrollos del proceso y la toma de decisiones para la cualificación de cada uno de sus componentes. En conclusión, puede decirse que la concepción de los componentes de la RSE de manera conjunta solo logra consolidarse en el tercer periodo entre los años 1999 y mediados de 2004.

Con el fin de dar cuenta de los componentes de la Responsabilidad Social Empresarial implementada por EEPPM en el proceso participación en el desarrollo institucional y comunitario se elabora una matriz síntesis de este proceso por cada uno de los tres periodos sistematizados, la cual servirá como base para la comprensión y análisis de cada uno de los componentes de la RSE y de la relación entre estos.

Cuadro 15. Matriz Síntesis Del Proceso Participación En El Desarrollo Institucional Y Comunitario

PERIODO COMP	1989 -1990 Primer Periodo	1992 -1998 Segundo Periodo	1999 – 2004 mediados Tercer periodo
POLÍTICAS,	No están explícitos	No están explícitos	*Principios y criterios de

PERIODO COMP	1989 -1990 Primer Periodo	1992 -1998 Segundo Periodo	1999 – 2004 mediados Tercer periodo
CRITERIOS Y LINEAMIENTOS DE INTERVENCIÓN			actuación empresarial. *Directriz social corporativa *Marco de actuación empresarial
INTENCIONALIDAD EMPRESARIAL	<p>recursos naturales necesarios para la generación de energía *Proyección de su imagen corporativa a las comunidades *operación técnica de los proyectos.</p>	<p>*proyección de su imagen corporativa a las comunidades. *Se da inicio al manejo de las componentes física, biótica y social en los proyectos hidroeléctricos construcción como fue el caso de Porce II.</p>	<p>*Sostenibilidad empresarial y viabilidad social del entorno. *Minimización de conflictos asociados a la operación de las centrales ubicadas en zonas estratégicas.</p>
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA EMPRESARIAL	<p>*Creación del Departamento de Relaciones con la Comunidad como dependencia encargada de la gestión social. *Contratación de profesionales del área física, biótica y social.</p>	<p>*Fusión de los departamentos de Relaciones con la Comunidad y Cuencas en el Área Gestión Ambiental; para realizar un manejo integrado de la gestión ambiental. Estos cambios se dan en el marco del proceso de transformación de EEPPM en empresa industrial y comercial del Estado</p>	<p>*Consolidación de la planeación estratégica y de la gestión por equipos de trabajo del Área Gestión Ambiental de la Subgerencia Ambiental *Contratación de entidades externas para apoyar la implementación del proceso participación en el desarrollo institucional y comunitario.</p>
SISTEMA DE PLANEACIÓN, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN	<p>*Planeación: NO SE DIO *Ejecución: actividades puntuales de acuerdo con coyunturas. *Evaluación: NO SE DIO</p>	<p>*Planeación: planeación de acuerdo a planes operativos centrados en la realización de actividades *Ejecución: Desarrollo de planes operativos *Evaluación: SE DIO PUNTUALMENTE COMO ACTIVIDAD</p>	<p>*Planeación -Participativa por equipos de cada zona y de acuerdo con líneas específicas de intervención - Reconocimiento de características e - Elaboración de planes de gestión -Ajustada a planes municipales y concertada con actores institucionales y políticos y con escasa participación de actores sociales -Ajustada al marco de actuación empresarial Participación de actores políticos, e</p>

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL -RSE- EN PROYECTOS HIDROELÉCTRICOS EN OPERACIÓN

PERIODO COMP	1989 -1990 Primer Periodo	1992 -1998 Segundo Periodo	1999 – 2004 mediados Tercer periodo
			institucionales y deficiente en la participación de actores sociales *Ejecución Fundamentada en proyectos convenios coparticipación creación de comités técnicos, acompañamiento y seguimiento técnico y social *Evaluación La evaluación es débil se hace final de los proyectos, sin la existencia de indicadores claros para medir el efecto y el impacto del proceso.
INVERSIÓN DE RECURSOS ECONÓMICOS	*Escasos recursos para la inversión en participación en el desarrollo. *Inversiones realizadas por la Empresa sin la co-participación de otros actores.	*Escasos recursos para la inversión en el proceso participación en el desarrollo. *Inversión de recursos en cumplimiento de responsabilidades legales y manejo de impactos ambientales.	*Destinación de recursos para inversión en participación en el desarrollo. *inversión de recursos en alianza con otros actores.

La política social empresarial, los criterios y principios de intervención

En el primer y segundo periodo se da una ausencia de políticas, principios y criterios de intervención ya que no existía a nivel corporativo un convencimiento de que el tema social era un asunto relevante para la Empresa. De tal forma, que las acciones que se desarrollaban eran puntuales y obedecían más a criterios de cada Dependencia que a lineamientos corporativos, conllevando deficiencias en la coherencia de la gestión y en la posibilidad de tener referentes para los procesos de planeación o la aprobación de la inversión de recursos económicos. Como se vio en la reconstrucción la destinación de recursos en los primeros periodos era escasa y no se contaba con una herramienta que legitimara la participación de la Empresa en acciones que estuvieran más allá del cumplimiento de sus compromisos legales.

En el proceso participación en el desarrollo institucional y comunitario la definición de la directriz social corporativa, los principios, criterios y el marco de actuación empresarial en la Subgerencia Ambiental se da solamente hasta el tercer periodo. Permeando de manera positiva la dinámica y los alcances de componentes como la intencionalidad empresarial, el sistema de planeación, ejecución y evaluación y la inversión de recursos.

La definición de los principios y criterios de actuación empresarial dieron mayor coherencia y pertinencia a la gestión. Los principios que se definieron fueron la participación, la concertación, la equidad y la transparencia; la puesta en acción de estos

principios de actuación se cumplió parcialmente.

En cuanto al principio de *participación*, se tuvo que en los inicios del proceso, la participación de los actores sociales como organizaciones de base fue deficitaria en los tres municipios analizados ya que actuaron más como beneficiarios de recursos que como actores de desarrollo. Sin embargo, se avanzó muy significativamente en la participación con los actores político – gubernamentales como las administraciones municipales a través de la articulación a proyectos contenidos en los planes de desarrollo municipal y los esquemas de ordenamiento territorial, en la generación de espacios conjuntos de planeación, implementación y seguimiento como las reuniones, las mesas de trabajo y la conformación de comités técnicos o interinstitucionales.

El principio de *concertación*, fue uno de los principios que más rescataron los actores como un asunto en el cual se avanzó en la implementación del proceso participación en el desarrollo, y que a su vez, requirió de mayores esfuerzos entre los actores por la diversidad de intereses que entraron en juego, los cuales, en algunos casos, estuvieron en contradicción. Esto implicó, por ejemplo, el reconocimiento de los intereses de cada actor (la empresa, las administraciones municipales, las entidades y las organizaciones sociales), el establecimiento de acuerdos sobre esos intereses, el ajuste sobre los alcances y responsabilidades en cada iniciativa emprendida y de la participación conjunta con recursos.

El tercer principio referido a la *equidad* que se entendió por EEPPM como la posibilidad de mejorar las condiciones de vida de la población más vulnerable en sus áreas de influencia, tuvo dificultades inicialmente, ya que si bien, existía una intención de participar en proyectos que le apostaran al desarrollo, la Empresa, cuando inició la implementación del proceso en el año 2000, no contaba con unas líneas específicas de participación, ni con una caracterización detallada de las condiciones de vida de la población de su área de influencia que le permitiera definir indicadores claros, medibles, verificables, pertinentes y específicos. De tal manera, que se dificultaba reconocer si las acciones empresariales realmente estaban impactando las condiciones de vida de la población más vulnerable, y más aun, reconocer cuales eran y que características tenían estas poblaciones vulnerables y como se iban transformando o no dichas condiciones de vida con la acción empresarial.

Posteriormente, a través de procesos de evaluación este camino se fue allanando y para el 2004 se vio la necesidad de cualificar la información que se tenía sobre las comunidades, instituciones y realidades de cada unas de las zonas a través de procesos de caracterización, autodiagnóstico y la definición de planes de fortalecimiento para las organizaciones comunitarias.

El último principio fue el de la *transparencia* referida a la veracidad y claridad en la actuación empresarial y especialmente al manejo de la información. Este principio se fue cualificando en el curso del proceso y tuvo una relación de interdependencia con los mecanismos de comunicación y de interacción establecidos con los diferentes actores a través de dos estrategias básicas, una, la información, y, la otra, el diálogo, utilizando para ello la relación cara – cara, los medios locales de información, las reuniones de socialización y en el caso, por ejemplo, de Carolina la conformación de comités veedores.

En la Subgerencia Ambiental de EEPPM se construyeron criterios como primera orientación para los equipos de trabajo y la participación empresarial en iniciativas de desarrollo, a partir de seis aspectos: la factibilidad técnica, social, económica, ambiental, jurídica y política.

La mayor debilidad en la aplicación de estos criterios por parte de los equipos de trabajo de la Subgerencia Ambiental estuvo referida a las deficiencias técnicas y sociales de las iniciativas presentadas por las administraciones municipales. Algunas de estas dificultades fueron: poca rigurosidad crítica al momento de evaluar la coherencia y consistencia de las iniciativas; y una escasa participación de las organizaciones sociales en la formulación y gestión de los proyectos.

De otra parte, la efectividad en la aplicación de los criterios arriba señalados estuvo dada por la utilización de recursos y capacidades institucionales y sociales durante la ejecución, la ampliación de cobertura de los programas, la inversión de recursos y la articulación con actores y con sus planes institucionales.

La posterior formulación de la directriz social y su aprobación a finales del año 2001 estuvo mediada por dos asuntos a nivel corporativo. Primero, las reflexiones internas que fueron impulsando un mayor compromiso en torno al tema social y que se alinearon a la planeación estratégica y táctica de la entidad. Segundo, un contexto social y político conflictivo en las áreas rurales y urbanas que fue dando señales a la entidad para que definiera una directriz social corporativa que orientara su actuación social de manera estratégica y operativa. La aprobación de esta directriz legitimó y proyectó las acciones que se habían venido desarrollando con el proceso participación en el desarrollo institucional y comunitario en cuanto a un marco filosófico y jurídico no solo para la UEN Generación Energía sino para la Empresa en general.

La directriz social empresarial significa una declaración pública de la responsabilidad social empresarial y la relaciona con la orientación al bien común donde rescata varios elementos de interés para el desarrollo de los componentes de la RSE, como el respeto por los derechos humanos, la contribución al desarrollo y el afianzamiento de las relaciones de convivencia entre la Empresa y las diferentes partes interesadas.

Por ejemplo, esta orientación al bien común tiene que ver en primera instancia con el cumplimiento de su objeto social en cuanto empresa prestadora de servicios públicos esenciales para la vida y cuya posibilidad de acceso o no en condiciones de continuidad, eficiencia y equidad se convierte en un claro indicador de las condiciones de vida de una población.

El cumplimiento de esta intencionalidad es uno de los asuntos que mayores conflictos ha generado tanto en la ciudad de Medellín como en los municipios del área de influencia de los proyectos hidroeléctricos como el Oriente Antioqueño y el Norte lejano, donde se han presentado diferentes acciones colectivas en torno a lograr decisiones empresariales como la reducción de tarifas de energía, la participación en proyectos de construcción o mejoramiento de acueductos o saneamiento básico, entre otros, afectando el relacionamiento entre la Empresa y los actores del territorio, específicamente en demandas relacionadas con la “deuda en inversión social” de EEPPM con estos territorios. La posición de los actores frente a esta inversión se dio en dos líneas, una que

reclama una mayor vinculación empresarial por la utilización de los recursos naturales en los municipios y otra que valora como un avance importante que la Empresa este actuando más allá de los mínimos exigibles legalmente, que pueda redundar en un compromiso más decidido con los procesos de desarrollo de los municipios de influencia de las centrales de generación energética.

De otra parte, en esta directriz social se planteó como otro elemento fundamental en la RSE el de la propia viabilidad empresarial la cual tiene que ver con aspectos financieros, legales, ambientales y sociales.

Se destaca como la viabilidad social tiene hoy una posición relevante en las consideraciones de operación de los proyectos como la posibilidad de orientar su participación en procesos de desarrollo local y alcanzar legitimidad social con los diferentes grupos de interés. Sin embargo, se da paralelamente un contexto donde se promuevan políticas de creciente desregulación y de competencia entre las empresas prestadoras de servicios públicos, que limitan el desarrollo de un enfoque de RSE.

Plantea también en su directriz social corporativa que es necesario partir del reconocimiento de las necesidades reales de las comunidades en el corto y largo plazo, con respuestas pertinentes y reales a las señales del entorno, obteniendo con la gestión social resultados efectivos. Es en este punto donde cobra de nuevo importancia la relación de la política social con el sistema de planeación, ejecución y evaluación para llenar de sentido esta intencionalidad empresarial.

Asimismo, la directriz social contempla que la actuación empresarial debe alinearse a la misión, la visión y los valores empresariales. Inicialmente en la implementación del proceso participación en el desarrollo esta premisa no fue tan clara, de tal forma, que se participó en iniciativas de diversa índole. Posteriormente, se definió como criterio de factibilidad para la aprobación de participación en un proyecto la componente ambiental y jurídica que estuviera en coherencia con la actividad empresarial de EEPMP y la participación en proyectos como electrificación y saneamiento básico rural, educación ambiental relacionada con los servicios públicos que estaban cercanas a su objeto como empresa. Pero también se dio como aprendizaje la necesidad de trascender este objeto y participar en iniciativas no necesariamente alineadas a la prestación de servicios públicos como lo eran las líneas de educación, infraestructura, desarrollo productivo y fortalecimiento de la organización comunitaria que eran pertinentes en contextos donde las administraciones locales se veían con bajas capacidades para atenderlas y era necesario complementarlas con la participación de actores como en este caso el empresarial que por su actividad económica tenía una presencia permanente en estos territorios.

En este sentido, la Responsabilidad Social Empresarial tiene como una de sus características la de trascender de una gestión centrada solo en el cumplimiento de su marco legal e ir más allá, ubicándose en la vinculación activa a los procesos de desarrollo territorial.

La directriz ofreció un “techo general” como pensamiento empresarial, pero en la puesta en ejecución del proceso participación en el desarrollo institucional y comunitario se evidenció que era necesario la construcción de un marco de actuación que fuera

definido participativamente con aportes de los diferentes equipos de trabajo de la Subgerencia Ambiental y de los contratistas encargados de apoyar la ejecución del proceso participación en el desarrollo. Ya que especialmente durante el 2002 no se había presentado coincidencia entre los diferentes niveles de la Subgerencia Ambiental, el Área Gestión Ambiental, los equipos de cada zona y contratistas para la implementación del proceso participación en el desarrollo, conllevando a diferencias relacionadas con el tipo de proyectos en los que se participaba, los alcances, recursos y responsabilidades.

Por lo cual era necesario acordar unos parámetros que especificaran mucho más la actuación empresarial y diera mayor coherencia a la gestión desarrollada en los diferentes territorios. El marco de actuación definió como referente orientador el cómo se iba a implementar el proceso y su administración

Este marco de actuación se desarrolló desde un referente conceptual y otro metodológico. El conceptual recogió y amplió los referentes de la directriz social corporativa y se retomaron nociones principales como desarrollo, participación y área de influencia.

Una de las nociones de mayor relación con la responsabilidad social empresarial fue la de *desarrollo*, que se señala tanto en el objeto social empresarial, en los propósitos de la directriz social, en el objetivo del proceso participación en el desarrollo y en sus principios y criterios de actuación. Es decir es reiterativa en el discurso empresarial la necesidad de contribuir a través de la actuación empresarial al desarrollo de las regiones donde se asienta la Empresa. Se acoge como noción la contenida en el artículo 3 de la ley 99/93; que lo define como humano, participativo y sostenible.

Sin embargo, desde la Subgerencia Ambiental de EPPM no se ha hecho tan consciente las implicaciones y compromisos que se derivan de esta noción de desarrollo. De tal forma, resulta pertinente concretar a que tipo de desarrollo se esta apuntado, con quienes se quiere generar, a que intereses obedece y bajo que indicadores se esta midiendo el desarrollo alcanzado en un territorio para visibilizar la real contribución a la viabilidad social y a la sostenibilidad empresarial.

La participación se retoma del concepto construido en los principios y criterios empresariales y se le suma que su finalidad es “evitar relaciones de dependencia con la gestión, para generar una dinámica de reconocimiento y cualificación del ser humano como elemento dinámico, capaz de reconocer sus potencialidades y de actuar por iniciativa propia en la formulación, cogestión y autogestión de propuestas orientadas a la satisfacción de sus necesidades y a la construcción de comunidad⁵⁸. De este concepto se desprende como necesaria la identificación de los actores, de las iniciativas que realmente cualifiquen esa participación en todos los momentos del proceso y de la clarificación de responsabilidades compartidas.

El concepto de *área de influencia* se asoció a los territorios donde la Empresa desarrolla la generación de energía. Estas áreas de influencia se definen de una parte por la cercanía a la infraestructura propiedad de la empresa como: embalses, presas y

⁵⁸ Empresas Públicas de Medellín, Subgerencia Ambiental “Marco de actuación empresarial para el proceso participación en el desarrollo institucional y comunitario”. Agosto 2004

bosques, y, de otra parte, las zonas de interés estratégico para EEPMP, comprendidos como los territorios que si bien no tenía asiento infraestructura propiedad de la empresa eran necesario, por ejemplo, para actividades como la distribución de energía. En el primer periodo se evidencio como el concepto de área de influencia tenía un enfoque mas centralizado del territorio y se asocio principalmente a los territorios directamente afectados por la construcción y operación de proyectos, por lo cual, la gestión se centró especialmente en las personas y familias que debían ser compensadas económicamente. En el segundo periodo esta noción incluyó adicionalmente el interrelacionamiento con las comunidades cercanas a los proyectos hidroeléctricos. En el tercer periodo se ve un avance significativo de la actuación empresarial, tomando como área de influencia no solo las comunidades cercanas a la infraestructura, sino a la relación con el territorio municipal.

El segundo elemento del marco de actuación es el metodológico, en el cual se clarifican aspectos como los ejes de actuación, las líneas de participación, montos de participación, estrategias, mecanismos de intervención, de seguimiento y evaluación; y el relacionamiento con los diferentes actores identificados como de interés.

El marco de acción empresarial fue flexible a procesos de ajuste, evaluación y retroalimentación en torno a las experiencias y aprendizajes institucionales que se fueron dando desde su construcción en el 2003 y lógicamente de los aprendizajes de los periodos pasados. De otra parte, posibilitó como logro significativo develar la acción empresarial en unos ejes considerados estratégicos, que posibilitó el ejercicio de una RSE más deliberada e intencionada, en el sentido que permitió priorizar y orientar la acción empresarial a la luz de intereses tanto de la Empresa como de las comunidades de las áreas de influencia.

La Intencionalidad Empresarial

La intencionalidad estuvo permeada en cada uno de los periodos sistematizados por el contexto social, político, económico e institucional; lo cual incidió en los propósitos y alcances que fueran diversos; y en la configuración del rol empresarial respecto a la RSE.

En el primer periodo, la intencionalidad empresarial estuvo referida a la protección de los recursos naturales necesarios para la generación de energía, la proyección de su imagen en el entorno y a mantener la operación técnica de sus proyectos. En este periodo se evidencia como los intereses están referidos de modo prioritario al manejo de la componente técnica de infraestructura, siendo puntual en sus objetivos empresariales respecto al relacionamiento con otros actores y la contribución a los procesos de desarrollo.

Es así como la intencionalidad empresarial tiene un enfoque más hacia el interior de la empresa que no considera en su proyección al entorno como componente integral de la Responsabilidad Social Empresarial respecto a las comunidades de influencia de los proyectos hidroeléctricos en operación. De esta manera, su imagen corporativa se relaciona más con el cumplimiento de los procesos productivos necesarios para la prestación de servicios públicos. Estos objetivos empresariales no son enunciados de manera explícita, ni reconocidos por los demás actores y corresponden más a intereses específicos como empresa que a la concertación de intereses con otros actores.

En el segundo periodo, su objetivo fue proyectar su imagen corporativa, y por otra parte, manejar las variables físicas, bióticas y sociales de los proyectos para insertarlos al medio social. La intencionalidad en este periodo se acoge a los cambios legislativos que en el contexto nacional ponen de relieve temas como el ambiental y la participación ciudadana. De esta forma se pudo verificar como el manejo de los impactos ambientales trascendió los mínimos legales exigibles y buscó potencializarlos en cuanto a sus beneficios para las poblaciones; pero se limitaron particularmente a aquellas comunidades que son impactadas directamente por estos, pero no se consideran en una relación con el territorio municipal o regional.

En el tercer periodo, se definió como principal intencionalidad contribuir con la viabilidad social del entorno y la sostenibilidad empresarial, igualmente, minimizar los conflictos asociados a la operación de las centrales ubicadas en zonas estratégicas. Esta intencionalidad se relacionó con dinámicas internas como la consolidación del objetivo de la Subgerencia Ambiental referido a contribuir con la viabilidad y sostenibilidad legal, ecológica, social y económica de los diferentes proyectos de generación energía; y de las reflexiones en torno a un contexto externo social y político complejo de los territorios donde se asentaba la infraestructura necesaria para la operación de la generación de energía.

En esta intencionalidad se hacen evidentes la conjunción de intereses estratégicos relacionados con la operación técnica de los proyectos y la contribución a los procesos de desarrollo territorial. En este sentido, su RSE en el marco del proceso participación en el desarrollo institucional y comunitario se asoció no solo a niveles internos de la empresa sino que adicionalmente consideró un nivel externo en este ejercicio y que puede entenderse como una resignificación para el caso de la Subgerencia Ambiental de su papel no solo relacionado con la prestación de servicios públicos sino también con la retribución social a los territorios con los cuales históricamente ha mantenido un tipo de relacionamiento con las diferentes partes interesadas, entre las cuales se identificaron las administraciones municipales, las organizaciones sociales y las instituciones con asiento en los municipios.

La claridad respecto a estos propósitos empresariales se fue construyendo a partir de las experiencias que se iban dando en cada uno de los municipios de influencia y derivado de espacios de reflexión colectiva. En esta construcción de la intencionalidad empresarial se vieron implicados la focalización de los alcances relacionados con la especificación de las áreas de influencia municipales, veredales y de grupos sociales de interés con las cuales se participó en diferentes procesos, pero careció de una clara definición temporal y de una jerarquía de objetivos.

Estructura Organizativa Empresarial

La manera como se fue configurando la estructura organizativa en la Subgerencia Ambiental de EEPPM facilitó o limitó de acuerdo con la dinámica desencadenada en cada periodo los alcances de otros componentes como las políticas, principios y criterios de intervención en cuanto a la coherencia o no en su aplicación y en lo relacionado con el sistema de planeación, ejecución y evaluación del proceso participación en el desarrollo institucional y comunitario en la integración sistémica o no que se dio.

Son quienes a partir del contacto directo con la población retroalimentan el enfoque de responsabilidad social empresarial asumido. Estos equipos deben contar con profesionales que posean las competencias necesarias para establecer una relación con las diferentes partes interesadas con las cuales interactúa la empresa y la concertación de criterios compartidos y con mecanismos claros de integración entre sus miembros.

Como se observó en el primer periodo ocurrieron hitos importantes en la Subgerencia Ambiental que señalaron cambios en la estructura organizativa, como la creación del Departamento de Relaciones con la Comunidad encargado del relacionamiento con las comunidades; cuyo objetivo inicial estuvo muy centrado en la compensación de impactos generados por los proyectos hidroeléctricos. La creación de una dependencia específica para el manejo de esta temática y la incorporación de profesionales de diversas disciplinas, incluida las ciencias sociales. Lo cual tiene como elemento importante para el análisis un primer interés empresarial en cualificar y especializar el modo de relacionamiento con las comunidades de influencia, que había estado disperso en diferentes dependencias.

En el periodo señalado la realización de la gestión estuvo organizada a partir de funciones específicas que debían asumir los profesionales con una estructura vertical organizativa. La gestión social y la físico biótico se hacía de manera separada; lo cual incidió en que se dificultará el establecimiento de criterios compartidos, de una visión de equipo que facilitara una gestión más integral tanto desde su planeación, implementación y evaluación a partir de una consideración integral del entorno y de sus características.

Posteriormente, en el segundo periodo se da la fusión del Departamento Relaciones con la Comunidad y el Departamento de Cuencas con los cuales se conformó el Área Gestión Ambiental perteneciente a la Subgerencia Ambiental. Estos cambios se dan en el contexto de la transformación de EEPPM en una Empresa Industrial y Comercial del Estado.

Con la conformación del Área Gestión Ambiental se avanzó en la implementación de la gestión por equipos de trabajos de acuerdo con la ubicación de los proyectos, con un manejo conjunto de las componentes física, biótica y social y de la formulación por ejemplo de planes operativos de trabajo. Este podría afirmarse fue el primer acercamiento a una gestión que logrará articular la mirada de diferentes disciplinas en torno a la gestión ambiental.

En el tercer periodo se dio una mayor consolidación de estos procesos organizativos internos en aspectos como la clarificación del objetivo de la gestión ambiental y de los procesos de responsabilidad de la gestión ambiental entre los que se incluyó como un proceso principal la participación en el desarrollo institucional y comunitario. Adicionalmente, se continuó con un trabajo por equipos de trabajo que para el año 2004 se reorganiza por procesos.

Se adiciona como elemento novedoso para la operativización de la gestión en lo relacionado con la participación en el desarrollo la contratación de entidades externas. En el caso de la actuación social empresarial existen en el medio diferentes modelos para hacerla operativa como la contribución con recursos financieros con ONG o fundaciones; la asociación con organizaciones comunitarias y el Estado, la creación de una fundación

que se encargue de la vinculación comunitaria, y por último, las empresas que deciden efectuar un relacionamiento directo con las comunidades conjuntamente con entidades contratistas y administraciones municipales. Este último enfoque es el que ha asumido la Subgerencia Ambiental de EEPPM en la implementación del proceso participación en el desarrollo en articulación con cada municipio.

Esta propuesta para la Subgerencia Ambiental implicó la contratación de entidades especializadas en asuntos sociales, de las cuales se pudo lograr una retroalimentación especialmente de orden metodológico. Estos contratistas fueron quienes de manera conjunta con los funcionarios de EEPPM y las administraciones municipales de cada municipio establecieron el relacionamiento y el acompañamiento comunitario e institucional; manteniendo una relación cara – cara con las comunidades; las cuales perciben esto como un “acompañamiento permanente”, un relacionamiento directo que va posibilitando un aumento de niveles de confianza y cercanía.

Algunos elementos que se destacan de la experiencia, es la necesidad de lograr claridades con respecto a los alcances de los contratos, la metodología, la clarificación de su rol, el papel de la interventoría, los mecanismos de interacción, el costeo de los resultados de la gestión alcanzados por el contratista.

La implementación de la intervención entre el contratista y la Subgerencia Ambiental de EEPPM pasa necesariamente por varios momentos. Primero, la realización del reconocimiento del perfil de las diferentes entidades existentes en el medio con relación a su experiencia y capacidades institucionales acumuladas. Como un segundo momento, estuvo la realización de un proceso de inducción sobre las políticas empresariales, las condiciones contractuales y la planeación de la gestión; lo cual fue tuvo deficiencias en el primer proceso de contratación. Y por último, la interlocución y la evaluación que posibilitó a finales del tercer periodo en el mejoramiento del proceso y la construcción colectiva en espacios como las reuniones de equipo, las mesas de trabajo y la construcción de criterios conjuntos y de un marco de actuación empresarial.

También se destaca en esta experiencia histórica la necesidad de afianzar el relacionamiento que establece la Subgerencia Ambiental con otras dependencias que también mantienen un proceso de vinculación con las comunidades del área de influencia, como las centrales en operación; de tal forma que se mantenga una coherencia entre la Empresa con las diferentes partes interesadas.

En resumen, la estructura organizativa de la Subgerencia Ambiental ha pasado por diferentes momentos que han significado su evaluación y adaptación de acuerdo con las dinámicas del entorno y los procesos de transformación propios de EEPPMM. En el tercer periodo se observa una estructura de la Subgerencia Ambiental más horizontal en su conformación; que trata de alinea los diferentes componentes de la gestión ambiental en la búsqueda de sus propósitos y en la consolidación de una comunicación más clara y permanente en el entorno.

Inversión de recursos económicos

La definición y la inversión de recursos económicos se da en dos sentidos, el primero, en realizar la inversión necesaria para el cumplimiento de sus compromisos legales como impuestos, transferencias y el manejo de impactos; y la segunda, resultante

de una inversión estratégica que se hace como medio para contribuir a la sostenibilidad empresarial y social por medio de la participación en iniciativas de desarrollo. La disponibilidad de recursos económicos fue una componente altamente incidente en la posibilidad de concretar la actuación empresarial en un territorio determinado y los alcances de la misma.

En el primer periodo la disponibilidad de recursos fue escasa para actividades de contribución al desarrollo, por tanto, la actuación empresarial se limitó a actividades puntuales donde no se contaba con una intención empresarial respecto a la participación en procesos de desarrollo y los recursos invertidos tenían un enfoque muy restringido en las áreas de inversión que estaban relacionadas con actividades de proyección de la imagen corporativa como publicidad, eventos de integración, vinculaciones en días clásicos o en actividades específicas de mejoramiento de infraestructura que los municipios iban solicitando.

En el segundo periodo, al considerarse las componentes física, biótica y social en los proyectos hidroeléctricos en construcción, se logra potenciar los recursos destinados al manejo de impactos y los beneficios de estas inversiones a la comunidad en general. Como fue el caso de las construcciones de infraestructura como escuelas, salones comunales, mejoramiento de vías entre otros; que si bien, eran inversiones relacionadas con el manejo de impactos presentaban beneficios para el mejoramiento en las condiciones de vida de sus pobladores y que se mantenían en el tiempo. Sin embargo, los beneficios asociados a la destinación de estos recursos era muy local (veredal) generalmente.

En el caso de recursos de inversión como capacitaciones, vinculaciones en eventos y programas de proyección, el presupuesto que se hacía era global para todas las zonas y no obedecía a una clara diferenciación de necesidades específicas de las localidades y tampoco se contaba con información que lograra dar cuanta de la efectividad de este tipo de inversiones en cuanto a la contribución al desarrollo.

En el tercer periodo a partir del año 2002 se dio un cambio muy significativo en el monto de inversión social, en acciones no asociadas a los compromisos legales y destinados al proceso participación en el desarrollo, fruto de una decisión empresarial muy ligada a la definición de los criterios que se venían trabajando desde la UEN Generación Energía, de la directriz social y del contexto social que se estaba dando para este momento.

Inicialmente, para la definición de los montos de inversión en cada uno de los municipios tampoco se tenían criterios claros para la especificación de los recursos de participación por cada municipio, lo cual incidió en que la participación de la Empresa con estos recursos no estuviera orientada de acuerdo con parámetros concretos. Podría inferirse que uno de los criterios de esta participación, en cuanto a la inversión de recursos económicos, estuvo asociado a la cantidad de infraestructura propiedad de la empresa ubicada en el municipio; es decir, se tuvo coherencia entre los alcances de la actividad productiva empresarial en cada municipio y la inversión relacionada con la contribución al desarrollo. Esto se reflejó por ejemplo, en que los recursos invertidos en el municipio de San Rafael donde existe una mayor infraestructura relacionada con la

generación de energía fuera mayor que la inversión de recursos en el municipio de Carolina o Entrerrios donde es menor la infraestructura.

Uno de los elementos que se encontró dentro del proceso de sistematización de mayor riesgo en el ejercicio de la RSE tiene que ver con la manera como se realizó la inversión de recursos y la percepción de los diferentes actores frente a estos mecanismos de participación empresarial. Uno, se vincula con la generación de dependencia frente a estos recursos cuando no se colocan tiempo, metas y responsabilidades claras desde el inicio de los proyectos teniendo un efecto contrario al esperado. El otro riesgo, tiene que ver con la percepción de los actores en cuanto a que EEPPM es simple financiador económico de proyectos y por tanto hay un interés solo en captar estos recursos a partir de iniciativas con baja o ninguna participación comunitaria y con una débil estructuración técnica de los proyectos y programas. Por último, están los tiempos para la ejecución de recursos ya que cuando estos son ejecutados, por ejemplo, como en el caso de convenios de participación en tiempos muy cortos (5 o 6 meses) se reducen las posibilidades de aprendizaje, participación y responsabilidad comunitaria frente a los proyectos.

Analizando la inversión de recursos que se dio en el proceso participación en el desarrollo institucional y comunitario en los municipios de Carolina, San Rafael y Entrerrios, a la luz de criterios como el mantenimiento de los recursos en el tiempo, la optimización de esfuerzos, las responsabilidades compartidas y el uso transparente de los recursos. Se identifica lo siguiente:

Mantenimiento de los recursos en el tiempo: en los primeros periodos la inversión de recursos fue mínima y sólo hasta el tercer periodo se toma como una inversión social a largo plazo para el fortalecimiento institucional y comunitario y la participación en líneas priorizadas como de importancia; en este caso el desarrollo productivo, la educación y la infraestructura. Sin embargo, no se avanzó hacia el conocimiento de la efectividad de estas inversiones en la modificación de las condiciones de vida derivadas de la acción empresarial.

Optimización de esfuerzos: un criterio fundamental es que la inversión social en los primeros periodos no tuvo una orientación clara. En el tercer periodo se presentaron dos elementos. En el primer año de ejecución presupuestal de 2002 no hubo claridad en cuanto a que aspectos del desarrollo se querían abordar, no se contaba con una línea base o caracterización de estas poblaciones que posibilitará la priorización de iniciativas y la optimización de esfuerzos de acuerdo a las competencias institucionales en la inversión de recursos. Para el 2003 y 2004 se dan diferentes espacios de reflexión y evaluación que conllevan a la empresa a ajustar y cualificar más su participación.

Responsabilidades compartidas en las inversiones con otros actores: De otra parte, durante los primeros periodos los recursos que se lograban invertir no se hacían a través de la vinculación con otros actores, a partir de alianzas en torno a iniciativas de interés conjunto, que posibilitará una mayor efectividad en estas inversiones. Aspecto que se fue superando para el tercer periodo donde se logró la inversión no solo de recursos económicos, sino también humanos y materiales de actores sociales, políticos e institucionales.

Se tuvo como un criterio importante, no suplantar al municipio ni a otras entidades en el ejercicio de sus funciones y en la orientación y financiación de proyectos; identificándolos y cofinanciándolos a partir de los intereses de las partes. Para tal efecto, fue importante la determinación de criterios donde se señalaron los montos de participación económica de la empresa de acuerdo con las condiciones institucionales y comunitarias específicas, las capacidades presupuestales del municipio y el número de habitantes.

La dificultad más significativa en la apropiación de recursos económicos por parte de las administraciones municipales y las organizaciones sociales, se encontró en el déficit de recursos económicos y financieros con los cuales contaban para atender de manera oportuna las necesidades identificadas. En este sentido, por ejemplo las transferencias generadas por EEPPM producto de la generación energía se convirtieron en una fuente de financiación para estos municipios, incluso en áreas no asociadas a lo ambiental, así como los recursos de inversión del proceso participación en el desarrollo institucional y comunitario para la ejecución de los programas de los planes de desarrollo municipal.

Uso transparente de los recursos: Frente al uso de estos recursos se buscó a través de la concertación con los involucrados detallar las inversiones realizadas de acuerdo a cada uno de los componentes de los proyectos. Esta actividad implicó la rendición pública de cuentas a través de reuniones que se hicieron durante la ejecución y al finalizar cada convenio; en el caso del Municipio de Carolina a través de la conformación de un comité veedor con representantes de las comunidades participantes de los proyectos. También se utilizaron medios alternativos de información como emisoras locales, periódicos murales y videos institucionales.

Sistema de planeación, implementación y evaluación

Uno de los aprendizajes importantes del proceso participación en el desarrollo institucional y comunitario, es que la Responsabilidad Social Empresarial no se reduce a lo que una empresa “hace” o a la simple inversión de recursos económicos enmarcados en su acción social, la cual se muestra bajo indicadores cuantitativos. Adicionalmente, la RSE está relacionada con la manera “como lo hace”, es decir, el modo como la Empresa se sitúa y actúa en un contexto específico y con las reflexiones y dinámicas que van cualificando su actuación empresarial, tanto en lo filosófico conceptual y metodológico.

Es decir, este sistema de planeación, implementación y evaluación entendido de manera circular e interactiva es el que define y materializa finalmente la política, criterios y lineamientos de intervención empresarial, mostrando los resultados concretos de las mismas en un territorio y la manera como la Empresa es percibida por los demás actores. Por tanto los tres son procesos complementarios y se retroalimentan entre sí.

La planeación al igual que las otras componentes muestra una dinámica especial en cada uno de los periodos, que evidencia la manera como la RSE se concretó, los aspectos y lugares que la planeación fue tomando.

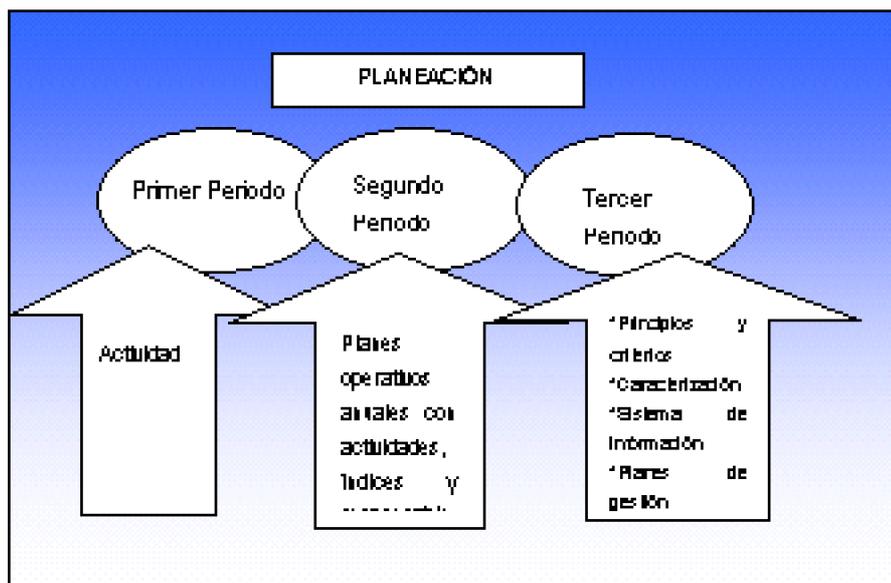


Gráfico 9. Proceso De Planeación Según Periodo

La planeación en el proceso participación en el desarrollo institucional y comunitario durante el primer periodo, se caracterizó por una carencia de procesos técnicos de planeación; pues como ya se dijo obedecía más a actividades de tipo coyuntural y sin una destinación clara de recursos económicos. Con tal panorama la planeación perdía su sentido como proceso que facilita orientar la actuación empresarial; ya que si no existía claridad respecto a la intencionalidad, las políticas, criterios y los recursos de inversión, la planeación solo podía inscribirse como una actividad más y no como un proceso decisivo para configurar los alcances de la gestión.

En el segundo periodo, la planeación es entendida solo desde la elaboración anual de planes operativos de trabajo, que se hacían de acuerdo a los procesos definidos para la gestión ambiental, los cuales contenían actividades, índices y responsables. Estos planes estaban básicamente centrados en la realización de actividades con responsabilidades diferenciables para cada profesional; el seguimiento se hacía específicamente desde el cumplimiento o no de las actividades, y no desde la reflexión analítica de los procesos de manera integrada, conllevando una mirada parcializada de la realidad de los municipios.

Asimismo, en el segundo periodo la planeación se realizaba desde la oferta institucional sin un cruce con los requerimientos sociales de las poblaciones del área de influencia. Esto se hizo evidente, por ejemplo, en la concepción de los procesos de capacitación como el de formulación de proyectos o educación ambiental, que fueron en general definidos desde un ofrecimiento institucional y sin una clara diferenciación de las características y condiciones de los grupos a los cuales se dirigió.

En este orden de ideas, la planeación se convertía en una práctica rutinaria, poco dinámica y centralizada solo desde la visión empresarial. El aporte destacable en este periodo se refirió a que se hace un primer ejercicio que empieza a cualificar la planeación participativa entre los equipos de profesionales, de cada área de influencia; esto fue importante puesto que históricamente no se tenía el sentido institucional de planear, para

luego implementar, sino que primero se hacia y luego se valoraba si esto era lo pertinente o no, es decir, era un aprendizaje basado en la “prueba – error”, lo cual lógicamente conllevaba a una gestión de corte reactivo.

En el tercer periodo las respuestas son mucho más planeadas, pero continúan siendo en el corto plazo, con lecturas del entorno que se iban afianzando especialmente en momentos críticos, ya sea en el orden interno de la empresa o por situaciones externas que fueron presionando la toma de decisiones. Esto se ilustra al interior de la empresa en momentos de crisis de los equipos de trabajo en torno a criterios, visiones de la realidad y referentes metodológicos, que entraron en contradicción y en la reflexión en torno a las condiciones del contexto externo. La estructura organizativa por equipos de trabajo fue uno de los componentes que aunque paso por picos críticos, a su vez, posibilitó hacer explícita la necesidad de dar una orientación de la gestión que concatenara los diferentes componentes de la RSE.

En el tercer periodo se identifican diferentes momentos de planeación al interior de la Empresa y de ésta con otros actores. Al interior de los equipos de trabajo estos espacios fueron la elaboración de planes de trabajo de cada una de las zonas de influencia, la construcción conjunta de un sistema de información de cada uno de los procesos, la revisión conjunta de planes de desarrollo municipal y de los planes de las instituciones con asiento en estos territorios. Los cuales arrojaron una serie de datos e informaciones que inicialmente no tuvieron mucho sentido para los equipos, pero que luego se fueron entendiendo como elementos que debían orientar el desarrollo de la planeación la implementación y la evaluación.

En los tres periodos se dio un déficit en cuanto a la participación de los actores sociales. Sin embargo, se presentó un importante avance en la participación con los actores políticos – gubernamentales, como las administraciones municipales y los actores institucionales con las cuales se desarrollaron proyectos conjuntos, logrando llegar a niveles de mayor interacción. Con estos actores, la planeación se convierte en el espacio de concertación de intereses en torno a los proyectos de cada una de las líneas de acción; como espacios significativos se resaltan las mesas de trabajo, los comités técnicos e interinstitucionales.

El elemento de participación y concertación activa de las iniciativas que se emprendan tanto en la planeación, ejecución y evaluación es un elemento central en el ejercicio de la Responsabilidad Social Empresarial que garantizará en gran medida la sostenibilidad de las iniciativas a mediano y largo plazo.

Los referentes para la planeación del proceso participación en el desarrollo fueron los planes de desarrollo y esquemas de ordenamiento territorial, ya que se tuvo como premisa que estos legitimaban los intereses de los diferentes actores políticos, sociales e institucionales. En la práctica se evidenció que los planes de desarrollo tenían carencias en su formulación, especialmente, en cuanto a la participación de actores sociales e institucionales y en la definición clara de las políticas, programas y proyectos planteados en los PDM.

De este modo, la planeación de la Subgerencia Ambiental evoluciona hacia esquemas con un corte más estratégico tratando de unir una intencionalidad empresarial

con desarrollos metodológicos y conceptuales más estructurados. En los anteriores periodos la pregunta que rondaba al interior de los equipos de trabajo era “que se hacia” y “cuanto” de esto se cumplía. La pregunta en este tercer periodo es atinente a “como” se esta haciendo lo que se hace y el “para que” se hace. Esto se vio reflejado en diferentes espacios de reflexión de los equipos en los cuales se conectaban preguntas como ¿de qué manera lo que hacemos contribuye a la viabilidad social y a la sostenibilidad empresarial? .En este tipo de interrogantes hay un claro propósito de vincular la intención empresarial con la generación de un impacto concreto.

El ejercicio del proceso de planeación con otros actores instituciones, políticos -gubernamentales y sociales fue significativo ya que se tomó al municipio como la unidad territorial para la actuación empresarial; ello se reflejó en que no era solo el manejo aislado de impactos generados por el proyecto sino de un modo más integral ver al municipio como territorio con características particulares y vinculante de diversas dinámicas e intereses de actores.

De otra parte, en cuanto al sistema de ejecución el primer periodo está fundamentada en la realización de actividades dirigidas especialmente a comunidades de las áreas rurales. En este periodo cobra fuerza el relacionamiento con grupos formales, como las juntas de acción comunal o las cooperativas de trabajo asociado; especialmente para la generación de empleo, el desarrollo de acciones de educación ambiental, electrificación rural y comodatos para el uso de infraestructura de EEPPM.

De estas actividades de vinculación que hace la Subgerencia Ambiental de EEPPM es importante rescatar que aunque incipiente y sin una planeación intencionada, se logra en este periodo ligar las capacidades empresariales relacionadas con su objeto empresarial (la prestación de servicios públicos) con demandas comunitarias en las cuales podrían verse beneficiadas los grupos sociales.

En el segundo periodo desde los procesos de implementación se evidenció que el centro fue el cumplimiento de planes operativos empresariales y del manejo de impactos generados en los proyectos. Como aprendizaje durante este periodo se tuvo la importancia que se empieza a dar a los procesos de capacitación a las organizaciones comunitarias de los municipios; como medios para fortalecer la participación en la gestión local y fortalecer capacidades humanas y organizativas. Esto se manifestó en procesos como la formación de líderes ambientales, la formación en aspectos técnicos y administrativos para el manejo de contratos con la entidad, la capacitación para la educación ambiental con grupos ecológicos y grupos educativos de escuelas y colegios; y la capacitación para la formulación de proyectos para el uso de las transferencias de energía.

La componente formativa es un elemento que aún hoy se mantiene dentro del proceso de participación en el desarrollo institucional y comunitario, como un asunto que aporta a la sostenibilidad de los proyectos. De igual forma la vinculación en procesos relacionados con las capacidades institucionales desarrolladas históricamente en lo referente a la prestación de servicios, que incluso podrían cualificarse y tener un mayor desarrollo.

En el tercer periodo el centro de la ejecución se realizó desde los planes de

desarrollo municipal y esquemas de ordenamiento territorial orientados de acuerdo a dos ejes de acción estratégicos identificados en el marco de actuación. El primero, relacionado con el fortalecimiento de la organización comunitaria y el segundo, se denominó proyectos de desarrollo, del cual se desprenden como líneas de acción específica, el desarrollo productivo, la infraestructura, la educación y la cultura.

En la implementación de este proceso se puede destacar un interés importante por mantener una coherencia entre las políticas y lineamientos corporativos con las políticas públicas tanto nacionales como locales.

De acuerdo a la vinculación de la Empresa en cada una de las líneas identificadas y desarrolladas en los municipios de San Rafael, Entrerrios y Carolina durante los años 2002 y 2003 se obtuvieron algunas conclusiones:

Se puede resaltar que el desarrollo productivo es la línea de participación que mayor continuidad tuvo en los tres municipios, en ella confluyeron aspectos tanto relacionados con la participación en el suministro de materiales, como la capacitación para la organización comunitaria. Dentro de los proyectos productivos se participó especialmente en proyectos agropecuario, cuyos objetivos se orientaron principalmente a la seguridad alimentaría con grupos productivos de las áreas rurales donde se ubica la infraestructura para la generación energía de la empresa.

En la línea de educación, recreación y cultura, se participó de manera más decidida en el municipio de San Rafael con 6 iniciativas entre proyectos y actividades, seguido por Entrerrios con una iniciativa y Carolina con ninguna. De esta línea se destacó la participación en iniciativas con grupos de educación formal como las escuelas, grupos de jóvenes y grupos de jóvenes y adultos integrados al sistema de aprendizajes tutorial SAT.

En la línea de infraestructura fue significativa la asociación que se hizo en torno al mejoramiento ambiental. Del eje estratégico de fortalecimiento a la organización comunitaria se destacó que este estuvo asociado a la inclusión de nuevos grupos como grupos productivos, grupos de mujeres y jóvenes; y que se asoció este fortalecimiento a otros proyectos como vivienda o proyectos agropecuarios.

Cuadro 16. Matriz Relación De Municipio Y Líneas De Acción De Los Municipios De San Rafael, Entrerrios Y Carolina 2002 -2003

MUNICIPIO LINE	San Rafael	Entrerrios	Carolina
Desarrollo productivo	Recuperación y ampliación del programa de desarrollo agropecuario. (2002 -2003) Extensión comunitaria para la formulación plan de ordenamiento y desarrollo turístico sostenible (2002)	Fortalecimiento de proyectos agropecuarios (2002) Protección de microcuencas (2002-2003) Fomento de una alimentación sana y hábitos alimentarios adecuados Creación de taller de formación para el trabajo en el	Reactivación agropecuaria para la producción limpia (2003)

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL -RSE- EN PROYECTOS HIDROELÉCTRICOS EN OPERACIÓN

MUNICIPIO LINE	San Rafael	Entrerrios	Carolina
		componente de aprovechamiento forestal, formación empresarial y generación de empleo (2002 -2003)	
Educación, cultura y recreación	Implementación de semilleros artístico en el área rural de San Rafael (2002) Convenio UNICEF para la implementación de la estrategia escuela amiga de los niños y las niñas (2002 -2003) Participación en la vida municipal mediante el apoyo a actividades lúdicas (2002 -2003) Apoyo a los SAT (sistema de aprendizajes tutorial) con material educativo (2002) Apoyo a centro de formación deportiva (2003) Visita a centrales, parques ecológicos, plaza de los pies descalzos y museo interactivo (2002 -2003)	Creación de centro de formación deportiva (2003)	
Infraestructura	Mantenimiento de vías terciarias (2002) Mejoramiento de vivienda rural (2003)		Mejoramiento de vivienda asociado al saneamiento básico (2003)
Fortalecimiento Institucional y Comunitario	Capacitación en empresas agropecuarias para la conformación de asociaciones intergrupales (2002 - 2003)	Observatorio de infancia y familia (2002)	

Puede deducirse que la principal herramienta considerada en el proceso participación en el desarrollo institucional y comunitario para materializar la actuación empresarial en cada uno de los municipios y lograr el fortalecimiento institucional y comunitario fueron los *proyectos*.

En general se dieron dos tendencias respecto a la manera como se entendían los proyectos. Una, que se relacionó sólo como un requisito administrativo para la obtención

de recursos; y otra, que la entendió como una respuesta a una necesidad específica que debía acoger intereses de los diversos actores sociales, empresariales y de las administraciones municipales o entidades. En tal sentido, no son comprendidos como un fin sino un medio para facilitar la realización de dichos intereses en un esquema de gana – gana. Para que ello suceda, deben ser claramente formulados, dentro de un real proceso de planeación participativa, que no permita que los proyectos sean solo de un interés institucional sino que realmente provengan de un intercambio y negociación de intereses entre el Estado y ciudadanía. Es decir en una doble relación en una construcción de abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo con propuestas institucionales audaces y pertinentes para los contextos específicos.

En la implementación durante el tercer periodo se identificaron como criterios importantes: que los proyectos respondieran a una necesidad o requerimiento de interés colectivo, que mantuvieran una coherencia técnica, económica, social, ambiental y jurídica, así como unas responsabilidades claramente compartidas entre los diferentes actores involucrados y la identificación de las características concretas del entorno.

Inicialmente, no se tuvo claridad del reconocimiento de las características a través por ejemplo de diagnósticos o líneas base, de tal manera que se dificultó identificar la pertinencia de estas iniciativas para los contextos concretos. Por tanto, se dio como motivo de preocupación y crítica reiterada con respecto a la concepción de estos cuando no fueron suficientemente evaluados en sus diferentes dimensiones, cuando no contaban con participación de los diferentes actores y cuando fueron concertados sin considerar intereses estratégicos de las partes.

Como aprendizajes respecto a los proyectos se destacó que estos fueron facilitadores para la generación de alianzas entre los actores, posibilitaron el fortalecimiento de capacidades comunitarias e institucionales y la movilización de sus recursos. Cuando se construye el marco de actuación empresarial este se convierte en un referente que posibilita dar mayor coherencia a su actuación social; en el se clarifican como líneas de acción el fortalecimiento de la organización comunitaria y la participación en proyectos de desarrollo como la infraestructura, la educación y el desarrollo productivo. Esto posibilita hacer mucho más contundente sus acciones en el territorio y orientarse hacia áreas específicas de cada uno de estos.

Además de los proyectos, los convenios de participación conjunta se convirtieron en una herramienta de tipo formal y legal para materializar la vinculación de cada uno de los actores institucionales y políticos. La firma de convenios de co-participación colocó en el escenario de lo público las intencionalidades y compromisos explícitos que cada actor asumía con respecto a la inversión de recursos económicos, técnicos y humanos. Igualmente posibilitó especificar los alcances y responsabilidades compartidas. Fue además importante ya que permitió la vinculación de la Empresa de manera articulada y sin reemplazar a las administraciones municipales en sus responsabilidades; de esta manera el ejercicio de su RSE en el marco de la gestión social se orientó a sumar esfuerzos y complementar estas funciones especialmente con entidades público-gubernamentales.

Dentro del componente del sistema de planeación, ejecución y evaluación; el más

novedoso de estos tres elementos en las prácticas empresariales relacionadas con el proceso de participación en el desarrollo institucional y comunitario fue la evaluación.

De acuerdo con el proceso de reconstrucción durante el primer periodo, la evaluación no fue tomada en cuenta como un momento específico o transversal a la gestión. De alguna manera, las reflexiones que se hacían correspondían más a un nivel individual de cada profesión, pero no trascendía a espacios colectivos que posibilitara mejorar o en otros casos reorientar la actuación social empresarial.

En el segundo periodo se logra avanzar en una gestión por grupos de trabajo que facilita generar algunos espacios de retroalimentación puntuales como las reuniones semanales de los equipos, por áreas y reuniones trimestrales de toda la Subgerencia Ambiental; donde se logra socializar y reflexionar de manera colectiva en torno a la gestión desarrollada y sus implicaciones. En este sentido, se identifican inquietudes comunes, particularidades de cada contexto y generalidades que sirven de base para la reorientación que posteriormente toma la actuación empresarial.

En el tercer periodo, la evaluación tiene un mayor significado que en los periodos pasados y de manera pertinente en lo relacionado con la toma de decisiones en torno a los diferentes componentes de la RSE. Sin embargo, teniendo una mirada retrospectiva en los inicios del tercer periodo la evaluación aún mantiene una connotación marginal como proceso con respecto a la planeación y a la ejecución; y posteriormente el proceso de evaluación se va haciendo más fuerte y permanente a medida que se va consolidando el proceso participación en el desarrollo institucional y comunitario.

Las características de la evaluación en este tercer periodo son: se hizo en momentos críticos de la gestión, sustentó cambios que como se señaló anteriormente posibilitaron la toma de decisiones, fue participativa dentro de los equipos de trabajo y también retomó en diferentes momentos miradas externas a partir por ejemplo del reconocimiento de otras experiencias y de la contratación de asesores externos; pero fue débil en el involucramiento de los demás actores (administraciones municipales, organizaciones comunitarias y entidades públicas y privadas).

La evaluación se hizo en torno a aspectos metodológicos, de interacción entre los equipos y de las políticas de acción empresarial, fue insuficiente en la identificación de indicadores que posibilitaran determinar el impacto generado en los territorios derivados de la actuación empresarial. Se orientó más a determinar los logros y el cumplimiento de los planes trazados institucionalmente; pero no se dieron espacios claros para concluir que tanto ese proceso trazado estaba contribuyendo al desarrollo a partir de la definición de un sistema de planeación, seguimiento y evaluación.

La baja generación de espacios pertinentes de participación en la evaluación limitó la interpelación de la gestión, por parte de los demás actores, limitando que se hicieran evidentes sus posiciones en los diferentes momentos y el enriquecimiento de del proceso. Los espacios de evaluación implementados se hacían en momentos críticos cuando ya se veían los efectos en la gestión, o en otros casos, al final de la misma, no se contaba con información clara y confiable para determinar la pertinencia y consistencia de esta.

Cuadro 17. Elementos Y Características De La Evaluación

ELEMENTOS DE LA EVALUACIÓN	CARACTERÍSTICAS
Momento de la evaluación	Internamente durante el proceso Con los actores al final de los proyectos y se hace con relación a resultados, aspectos administrativos, sociales, técnicos y económicos
Propósitos	La toma de decisiones y la reorientación de la gestión con relación a aspectos críticos
Aspectos evaluados	Políticas, lineamientos, marco de actuación, planes de trabajo, aspectos metodológicos y conceptuales que orientan la actuación empresarial
Participantes	Los equipos de trabajo, los contratistas La participación de actores sociales, institucionales y político – gubernamentales es coyuntural

El desafío que se plantea con respecto a la evaluación, es determinar si lo que se hace institucionalmente esta generando viabilidad y sostenibilidad, evidenciando cambios favorables o desfavorables, e impactos en las condiciones de vida de las comunidades y en los intereses de la empresa. Lo cual implica fortalecer un enfoque de actuación empresarial donde se integren de manera sistémica la planeación, la ejecución, el monitoreo y la evaluación.

2. El Ejercicio de la Responsabilidad Social Empresarial en el Relacionamiento con las Partes Interesadas

La Empresa ha pasado con respecto a su relacionamiento con los actores o partes interesadas por diversos momentos. En el primer periodo, se identifica una tendencia más marginal y no se da una clara identificación de los actores sociales, institucionales y políticos. En el segundo periodo se empieza a dar un reconocimiento de los actores pero muy en el orden de lo “formal”, es decir, aquellos con los cuales había un asunto legal que tramitar por ejemplo desde los planes de manejo ambiental. En el tercer periodo se da una tendencia hacia la visibilización, priorización e interacción de actores de interés para la Empresa no solo desde lo legal sino desde un interés estratégico para la Empresa.

Este relacionamiento de la Empresa con los actores y/o partes interesadas durante los diferentes momentos estuvo matizada, no solo por la posición de la Empresa, sino también por las expectativas de los actores con los cuales interactuó, el rol que cada uno asumió, el momento o coyuntura política y los niveles de autonomía y competencias existentes para la participación. Cada decisión que tomaron la Empresa y los actores

durante los tres periodos configuró el espectro de oportunidades y restricciones para su interacción. Estas decisiones fueron en últimas las que llenaron de contenido cada uno de los componentes de la Responsabilidad Social Empresarial asumida por EEPPM.

En el relacionamiento de la Empresa con los diferentes actores se pudo evidenciar tanto relaciones antagónicas como complementarias. Entre las antagónicas se resaltan los conflictos referidos en los eventos que hubo un inadecuado manejo de impactos de los proyectos hidroeléctricos durante la fase de construcción, de otra parte, los conflictos relacionados con la prestación del servicio como los costos de tarifas y los conflictos derivados del contexto social o político, como el conflicto armado en el cual como otro actor del territorio se veía inmersa EEPPM y las demandas crecientes de las poblaciones por una mayor vinculación de la Empresa en procesos orientados al mejoramiento de las condiciones de vida de las comunidades con las cuales se interactuó.

En las relaciones complementarias vale la pena destacar la tendencia general en los tres periodos de un relacionamiento con actores políticos – gubernamentales y con organizaciones sociales de tipo formal. En cada periodo los intercambios con los diferentes actores se fueron haciendo más permanentes y cualificadas que en el anterior. El radio de acción de estos actores en general era local pero se cualifica en tanto su cobertura y objetivos.

Esta interacción y acción conjunta con diversos actores es un aprendizaje fundamental en cuanto al ejercicio de RSE, pues implica no solo el trámite de unos intereses específicos como empresa; sino también colocar en relación intereses e intencionalidades que en ciertos momentos incluso pudieron ser antagónicas entre sí. Esto implicó un esfuerzo adicional de concertación, que puede en ciertos momentos no llegar a ser exitosa en el corto tiempo, pero que en el mediano y largo plazo se convierte en un elemento de sostenibilidad de las iniciativas emprendidas.

Retomando el primer periodo, se señala como importante que no se da una identificación de estos actores fundada en una intención empresarial explícita. El relacionamiento se da bajo un esquema conflictivo, fruto de las reclamaciones que especialmente los actores sociales realizan en torno a la compensación de los impactos generados por los proyectos hidroeléctricos, tanto en su etapa de construcción como de operación. Ello se reflejó especialmente en el municipio de San Rafael con manifestaciones colectivas en torno a la compensación de impactos por la construcción del proyecto hidroeléctrico Playas o la disminución en las tarifas de energía.

El tipo de actores con los cuales la Empresa estableció un relacionamiento fueron principalmente las juntas de acción comunal, las familias impactadas directamente por los proyectos y la coordinación con las administraciones municipales. La acción de estos actores era muy local o grupal, con una baja organización desde sus iniciativas. A ello se vio aunada una inconsistente presencia institucional que estimulara la tramitación efectiva de intereses entre los diversos actores sociales, institucionales y político-gubernamentales. Todos estos elementos coadyuvaron para que no se avanzara hacia un trabajo de mayor articulación y gestión conjunta de intereses, con mecanismos que facilitaran una comunicación y un intercambio más fluido.

El segundo periodo, tiene como elemento importante del contexto la instauración y

promoción de un proceso descentralizador en el país; donde se dan reformas tendientes a que los servicios sociales, sean atendidos o administrados directamente por cada municipio; los cuales presentan especialmente debilidades tanto económicas como institucionales para satisfacer la serie de demandas de sus poblaciones. De otra parte, se da en este mismo contexto la promoción de procesos de participación en diferentes escenarios de la vida local.

En este sentido, empieza a ser más evidente la necesidad de cooperar mutuamente para el logro de los propósitos institucionales de las diferentes partes interesadas y fortalecer la institucionalidad público – gubernamental en los diferentes territorios. En el caso de la Subgerencia Ambiental la relación con los actores continúa siendo puntual y se vincula con el fortalecimiento de la participación y la coordinación, pero muy ajustada al cumplimiento de compromisos legales relacionadas con el manejo de impactos.

En el tercer periodo se logra avanzar en torno al reconocimiento y caracterización de los actores estratégicos para la gestión empresarial y representativa en la vida municipal. El fortalecimiento de este relacionamiento se materializa en la generación de alianzas de acuerdo a objetivos comunes y a la validación de intereses.

De esta manera se hace más intencionado y permanente en el tiempo la identificación y el relacionamiento con los actores político - gubernamentales. Con estos se establecen pautas de relacionamiento, un flujo continuo de recursos humanos, financieros, de información, conocimiento y un intercambio recurrente frente a la acción de la empresa. Podría afirmarse que es con este actor con quien más se ha fortalecido el relacionamiento. Esto se hizo evidente desde los criterios de actuación donde se plasma que son los planes de desarrollo municipal y esquemas de ordenamiento desde los cuales se orienta la actuación empresarial. Es decir, se evidencia una clara intención empresarial de fortalecer la institucionalidad y legitimidad pública-estatal en los territorios donde se asientan los proyectos hidroeléctricos.

Los elementos condicionantes en el nivel externo, para el desarrollo de un enfoque de RSE en interacción permanente con los actores político - gubernamentales está asociada a las restricciones del entorno; especialmente cuando se dificulta la presencia del Estado dada por deficiencias económicas o de condiciones político–sociales que limitan su presencia efectiva, los cambios en las prioridades de los actores o las modificaciones en la magnitud del problema abordado, los comportamientos y perfiles de quienes ejecutan las iniciativas y los cambios del gobierno en turno que en algunos casos no garantizan continuidad en la iniciativas adelantadas o están mediadas por prácticas políticas desfavorables.

Analizando el relacionamiento con los actores institucionales en los tres municipios, se evidencia una tendencia creciente a la presencia institucional en los territorios, especialmente en zonas como el Oriente Antioqueño. Como algo importante de resaltar en la experiencia sistematizada, es que varias de estas entidades coinciden con presencia en varios municipios, como el caso del SENA, ICBF, Corporaciones Autónomas, COREDI, entre otros que se señala como una oportunidad futura para el establecimiento de alianzas.

Se evidencia igualmente, una tendencia a ser permanente en las alianzas con los

actores institucionales las cuales se mantienen en el tiempo, como el caso de los convenios con las Corporaciones Autónomas y la UNICEF. A su vez, es con quienes más esfuerzo se ha requerido para consolidar iniciativas conjuntas y de integración en torno a proyectos coincidentes desde los planes de acción de cada entidad. Logrando beneficios como la reducción de costos, el aprovechamiento de las experiencias y capacidades acumuladas de cada entidad, la ampliación de beneficios para los diferentes grupos; evitando la duplicidad y dispersión de esfuerzos.

En cuanto a los actores sociales, las organizaciones que históricamente han tenido un relacionamiento importante con EEPPM se encuentran las Juntas de Acción Comunal y las ASOCOMUNALES, pero también y especialmente en el tercer periodo se reconocen otros grupos que aparecen en el escenario municipal, perfilándose como nuevos actores como los grupos de mujeres, grupos productivos y los grupos de jóvenes. Estas son organizaciones menos formales y buscan formas más flexibles y espontáneas de interacción.

Un elemento que ayuda a la reflexión y dada la relevancia que esta noción adquiere para el proceso sistematizado, es pertinente analizar históricamente a la luz del proceso participación en el desarrollo institucional y comunitario como ha sido la tendencia y que ha connotado la participación de los actores sociales en los diferentes periodos. Para tal efecto, se elabora una escala del nivel de participación por parte de los actores sociales en cada uno de los periodos sistematizados ⁵⁹ :

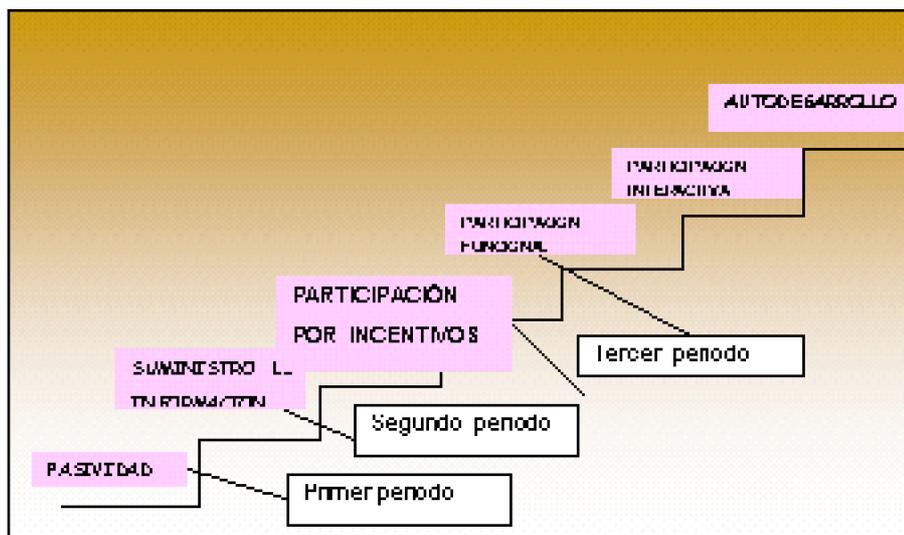


Gráfico 10. Escala De Participación De Los Actores Sociales De Acuerdo A Periodos Sistematizados

En el primer periodo la participación de los actores sociales tuvo una tendencia pasiva, lo cual se refleja en que estos son débiles y desorganizados en su interacción con la entidad, participan cuando se aprueba una demanda específica, es puntual y coyuntural, obedeciendo a intereses individuales o de pequeños grupos. Esto se reflejó

⁵⁹ Para la elaboración de esta escala se tomaron algunos aportes que el autor Fabio Velásquez y Esperanza González profundizan en el texto "¿Qué ha pasado con la participación ciudadana en Colombia?" Fundación Corona. Bogotá. 2003. p 60

en el tipo de iniciativas frente a las cuales solicitaron la vinculación empresarial, a la manera como tramitaron estas, especialmente a través de cartas y solicitudes que se hacían permanentemente, sin una estructura sólida de estas iniciativas. Igualmente, en la conformación que se hacía de varios de estos grupos con un interés específico en acceder a la contratación con EEPPM. De parte de la entidad tampoco se estimula en este periodo otro tipo de participación y se devela una concepción de los sujetos centrada en verlos desde una perspectiva de la “carencia”; lo cual se reflejó en prácticas asistencialistas, que no potenciaron las capacidades de estos como sujetos de desarrollo.

En el segundo periodo la participación esta muy orientada al suministro de información específica sobre asuntos relacionados con actividades de educación y capacitación, se avanza en procesos de socialización escuchando el punto de vista de los actores; pero estos no tiene una real incidencia en la toma de decisiones y tampoco existe de parte de la entidad una vinculación que este más allá del cumplimiento de requerimientos legales y del manejo de impactos.

En el tercer periodo se combinan dos escalas de participación, una, relacionada con una participación por incentivos de los actores sociales. En esta fase, las personas participan en los proyectos aportando trabajo u otros recursos a cambio de ciertos incentivos generados por las entidades relacionadas con la satisfacción de necesidades básicas; el proyecto requiere la participación de la gente, sin embargo estos no tiene incidencia clara en la formulación, decisiones y evaluación. La participación se orienta espacialmente al nivel ejecutorio de las iniciativas.

La otra escala, tiene que ver con una participación de tipo funcional. Es decir las personas participan formando grupos de trabajo para responder a objetivos predeterminados por el proyecto y estimula por medio de los proyectos el fortalecimiento de la organización comunitaria. En este nivel existe una leve incidencia sobre la formulación y se les toma en cuenta en el monitoreo y evaluación especialmente en momentos coyunturales o al final de los proyectos.

A partir, del tercer periodo se destaca en el marco de actuación, el fomento a una participación de los actores sociales más interactiva, con un enfoque más promocional. Esto quiere decir, que los grupos locales organizados logren de manera efectiva participar en la formulación, implementación y evaluación de los proyectos, esto implica procesos pedagógicos sistemáticos y estructurados y al empoderamiento comunitario del proyecto. Donde finalmente se converja a niveles de mayor autodesarrollo que se hagan en forma tal que generan autonomía y autosostenibilidad. La experiencia debe ser incremental en los procesos de participación y tener claro que tipo de participación desea fomentar, de tal manera, que se garantice la sostenibilidad de los procesos y la autonomía comunitaria. La participación comunitaria es una exigencia básica para la sostenibilidad de los procesos emprendidos.

Con los actores sociales, como se ha venido resaltando en el recorrido de este análisis es con quienes mayores esfuerzos futuros habrá que efectuar en la consolidación del relacionamiento, y, especialmente, en el rol específico que estos asumen y en la manera como se emprenden las iniciativas desde su formulación, planeación, ejecución, monitoreo y evaluación.

El relacionamiento de la Empresa con los actores del territorio debe ser coherente entre las dependencias y equipos de trabajo que mantienen una vinculación con estas comunidades vecinas. Igualmente en los diferentes procesos o niveles de relacionamiento (cumplimiento de compromisos legales, manejo de impactos, participación en el desarrollo) en todos ellos tiene niveles de RSE que son diferenciables, pero complementarios entre sí.

Los propósitos de la RSE se inscriben en lograr la generación de confianza entre los actores, la legitimidad que se traduce en la imagen de la Empresa en el territorio, en la manera como esta es percibida por los actores sociales, políticos e institucionales. La confianza se construye a partir del conocimiento recíproco, la comunicación clara, la confiabilidad cuando se cumple lo acordado, cuando hay una perspectiva de nosotros tanto en los logros como en los desaciertos. Este relacionamiento está determinado por el pensamiento empresarial, las acciones empresariales y la manera como estas acciones son emprendidas.

En conclusión, el desarrollo de la RSE plantea como una de sus principios de actuación la articulación de su gestión con los demás actores del territorio; la cual debe trascender de la mera financiación de recursos a la gestión conjunta del desarrollo territorial e implica por tanto ampliar la gama de partes interesadas con las cuales interactúa en el territorio; generando alianzas y redes en torno a temáticas coincidentes, intereses, necesidades y procesos históricos de interacción, conllevando a beneficios compartidos, el establecimiento de la horizontalidad en las relaciones, la interacción oportuna y la generación de espacios para el debate y el compromiso.

3. La Responsabilidad Social Empresarial y la Actuación de la Empresa en el Territorio

Uno de los aprendizajes importantes es como lo territorial cobra significado en la noción de Responsabilidad Social Empresarial ejercida por EEPPM, en el sentido, que es en el territorio donde se contienen el flujo de intercambios entre la empresa y los actores; comprometiendo diferentes dimensiones del desarrollo como la económica, la socio-cultural, la política y la ambiental; teniendo a su vez una incidencia directa en la permanencia y proyección de la Empresa en un entorno determinado; así como en la expansión o restricción de capacidades y derechos de las personas que habitan estos territorios.

De acuerdo a la sistematización realizada se puede concluir que la RSE ha tenido unos niveles diferenciables de acuerdo a la incidencia y responsabilidades de sus acciones empresariales en cada uno de los municipios. Un primer nivel, tiene que ver con alcanzar y mantener su propia viabilidad como empresa, un segundo nivel, se relaciona con el cumplimiento de sus responsabilidades legales y el manejo de sus impactos; y un tercer nivel, que se asocia a contribuir a la sostenibilidad y viabilidad tanto social como empresarial a la luz de una participación directa y permanente en el tiempo en iniciativas

que generen beneficios compartidos para la sociedad y la empresa; estos tres niveles se complementan, potencian y entrecruzan en su desarrollo.

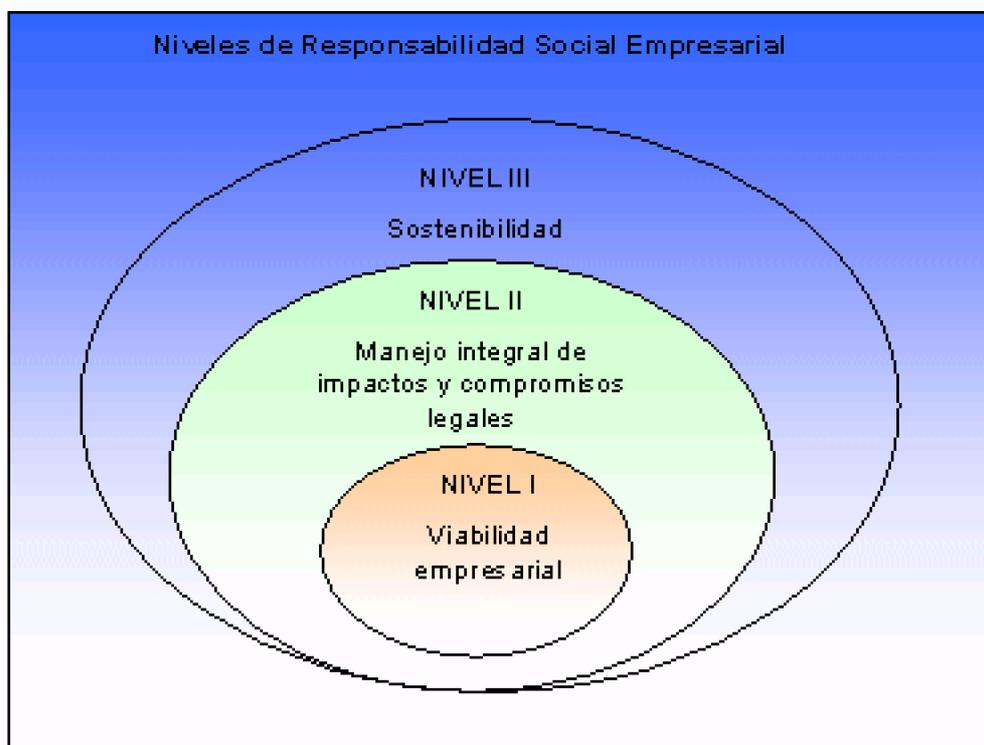


Gráfico 11. Niveles de Responsabilidad Social Empresarial

La viabilidad empresarial tiene que ver con mantenerse dentro de un contexto de globalización y competitividad de acuerdo con su objeto social en aspectos financieros, de crecimiento y de generación de bienes y servicios; pero igualmente tiene que ver en que el acceso a estos se de en condiciones de equidad como empresa pública tanto para sus usuarios como para las poblaciones donde se asientan sus proyectos. El nivel II correspondiente al manejo de impactos ambientales producto del desarrollo de sus actividades económicas en los diferentes proyectos hidroeléctricos, se refiere a un manejo sistémico de las componentes físicas, bióticas y sociales afectadas, y a la proyección de los beneficios derivados de los proyectos con las diferentes partes con las cuales interactúa mas allá de los mínimos legales.

El nivel III relacionado de la sostenibilidad se refiere a mantener un rol activo en los procesos de desarrollo y de la viabilidad social del entorno. En este tercer nivel de RSE se dieron dos elementos básicos para su desarrollo, que son las capacidades institucionales que se habían venido construyendo en los periodos pasados por parte de la Empresa; específicamente en lo relacionado con el manejo de sus impactos y conflictos ambientales derivados de sus proyectos, y que se afianza en el último periodo en las capacidades relacionadas con la interlocución y concertación con otros actores del territorio.

Empresas Públicas de Medellín en las etapas tanto de construcción como de operación de sus proyectos hidroeléctricos tiene una incidencia en el territorio donde se asientan sus proyectos, y por ende en las dinámicas municipales que en el se

desarrollan. Si bien, EEPPM no es el ente gubernamental encargado de ordenar el territorio, si tiene desde la implementación de su actividad productiva de generación energía una amplia incidencia en lo territorial generada por la magnitud de sus impactos en las condiciones físico, bióticas, sociales y culturales de los municipios.

Las medidas de manejo ambiental que se dieron a cada uno de estos impactos en los diferentes proyectos estuvieron muy relacionadas con los desarrollos legislativos de cada uno de los periodos, con el contexto de los municipios y con la cualificación del ejercicio de su responsabilidad social empresarial. Estos impactos se evidencian tanto en la esfera individual como colectiva y están determinados por diferentes niveles de vulnerabilidad de la población, los cuales permiten identificar intensidad y modalidades de impacto igualmente diferenciables; entre los cuales se destacaron: el desplazamiento de poblaciones, el cambio de la actividad económica, la emergencia de nuevas actividades como el turismo, las transformaciones en el paisaje y los cambios en el uso del suelo de determinadas áreas.

En conclusión, en estos territorios uno de los ejes articuladores de desarrollo de las Subregiones del Oriente, Norte y Nordeste han sido los proyectos energéticos. En este sentido, cobra mayor significado el tipo de actuación empresarial que efectúe la empresa, puesto que ésta puede ser fuente de articulación o de fragmentación territorial, es así como es apremiante la reflexión en torno a los procesos de desarrollo con los cuales EEPPM se compromete; pues este es el referente para orientar los diferentes programas y las evaluaciones que se emprendan.

Desde la experiencia sistematizada se destaca que es importante desde la acción empresarial diferenciar las características territoriales de cada municipio que posibilite orientar su actuación empresarial de acuerdo a las líneas específicas que requieran de mayor atención.

La actuación con responsabilidad social empresarial es un elemento fundamental en los procesos de desarrollo, no es la única, y esta igualmente vinculada a la capacidad estatal, comunitaria e institucional para atender las necesidades sociales del entorno, y a la reciprocidad que se pueda obtener de los demás actores para vincularse y asumir responsabilidades de acuerdo a su rol en los territorios; de tal forma que se logre la construcción de confianza y de lazos de cooperación donde los diferentes actores vean reflejados sus intereses y compromisos.

En cuanto a su actuación en el territorio el conflicto armado en los dos últimos periodos sistematizados fue un asunto del contexto que fue determinante en la actuación y la posición empresarial con relación al entorno. Las respuestas de la Empresa se fueron asociando directamente con el nivel en el cual sus intereses relacionados con la operación de sus actividades se vieron lesionados y que la hicieron reflexionar acerca de estrategias que posibilitarán su sobrevivencia en un ambiente no solo desregulado en lo económico, sino adicionalmente de alta conflictividad y demanda social. Esta situación representó un alto riesgo para EEPPM que le implicó desarrollar nuevas respuestas empresariales, alejadas del esquema de retraimiento y aislamiento empresarial.

La planeación de la intervención en el territorio es un elemento fundamental que da coherencia a los diferentes componentes de la RSE, pues es a partir de esta que se da

una mejor inserción de la Empresa a las dinámicas municipalidades. Se destaca como aprendizaje significativo la articulación que se estima desde los planes de desarrollo municipal y los esquemas de ordenamiento territorial, que si bien, como se señaló en las condiciones del contexto aún está “en tránsito” en cuanto a una verdadera consolidación de procesos de descentralización y de mayor autonomía; se convierten una oportunidad de gestión territorial y de fortalecimiento de las políticas públicas sociales.

Una empresa *pública* cumple un rol preponderante, que conjuga dos asuntos: uno tiene que ver con mantener niveles de competitividad y sostenibilidad empresarial, y, por otro, con aportar a la viabilidad del contexto en el cual se inscriben sus actividades empresariales, es decir, contribuir al desarrollo de las localidades, como escenarios de representación y gestión política privilegiados para el fortalecimiento de la participación comunitaria y para la construcción de nuevos sentidos colectivos.

Este tipo de RSE puede definirse como el compromiso explícito con un territorio que asume una empresa pública como actor del desarrollo; a partir de su actuación social, la cual está relacionada con su objeto social y la viabilidad empresarial en el entorno donde están asentados sus proyectos. Estas acciones se dirigen a la participación con los actores sociales, institucionales y políticos que ha identificado como de interés, a la minimización de conflictos derivados de sus impactos ambientales, a la potenciación de sus beneficios y la incidencia en la ampliación de oportunidades y capacidades en procura de generar a partir de sus repuestas empresariales cambios favorables a las condiciones de vida de las poblaciones del área de influencia de sus proyectos.

La Responsabilidad Social Empresarial asumida por EPPM en el proceso participación en el desarrollo institucional y comunitario es de un enfoque estratégico, donde hay una confluencia entre unos intereses enmarcados en la sostenibilidad económica y los intereses relacionados con la viabilidad social del entorno donde se desarrollan las actividades de generación de energía. El enfoque de RSE de la entidad desde este proceso aún está en construcción y debe afianzarse en sus fundamentos filosóficos conceptuales y en lo metodológico, especialmente en lo relacionado con un sistema de indicadores que posibilite dar cuenta de que tanto esta aportando este procesos a la sostenibilidad empresarial y a los procesos de desarrollo de los diferentes territorios.

Los componentes del proceso participación en el desarrollo institucional y comunitario a la luz de la RSE identificados fueron la política social, criterios y lineamientos de intervención; la intencionalidad empresarial, la estructura organizativa, el sistema de planeación, ejecución y evaluación y la inversión de recursos económicos. Cada uno de estos componentes cumple un papel fundamental en la coherencia, pertinencia e integralidad del ejercicio de su Responsabilidad Social Empresarial. Asimismo, son los que dan legitimidad a la acción de la empresa en un territorio concreto.



Grafico A12. Identificación Componentes

Desde estos componentes puede afirmarse que son pertinentes para las realidades de los municipios, pero deberá avanzarse en cuanto a la coherencia e integralidad entre estos; de tal forma que se mantenga una relación sistémica entre ellos.

4. El Contexto y su Relación con el Ejercicio de la Responsabilidad Social de EEPPM

El ejercicio de la Responsabilidad Social Empresarial y cada uno de sus componentes con respecto a los actores y las dinámicas municipales tienen una relación de mutua incidencia y son interdependientes entre sí. El éxito en la implementación de un enfoque de RSE, estará siempre relacionado directamente con las condiciones contextuales, los niveles de vinculación y de permanencia en los vínculos que se logren afianzar entre los diferentes actores y las capacidades institucionales desarrolladas para tal efecto. De igual forma, de los fundamentos filosóficos, éticos, conceptuales, metodológicos que señalen la actuación empresarial dependerá la incidencia o no que se tenga en los procesos de desarrollo.

En tal sentido se plantea como una tarea importante para la Empresa el reconocimiento permanente del contexto y de sus condiciones para que sus acciones estén en coherencia con este. Hoy se hace cada vez más evidente y de acuerdo a las dinámicas municipales donde se inserta la actividad empresarial de generación energía la contribución a los procesos de desarrollo y de viabilidad social del entorno, pues está

íntimamente relacionada con las posibilidades técnicas, legales y económicas de sus proyectos. En tal sentido, la Responsabilidad Social Empresarial trasciende los alcances de “vecino solidario” que pueda tener una empresa y la sitúa en el papel de actor de desarrollo.

Dentro de los hitos que incidieron en el ejercicio de la RSE en el proceso participación en el desarrollo institucional y comunitario en los tres periodos sistematizados estuvieron: el contexto social y político conflictivo, las reflexiones internas de la Subgerencia Ambiental de EEPPM, la cualificación en el tipo de relacionamiento con los actores y los lineamientos legislativos.

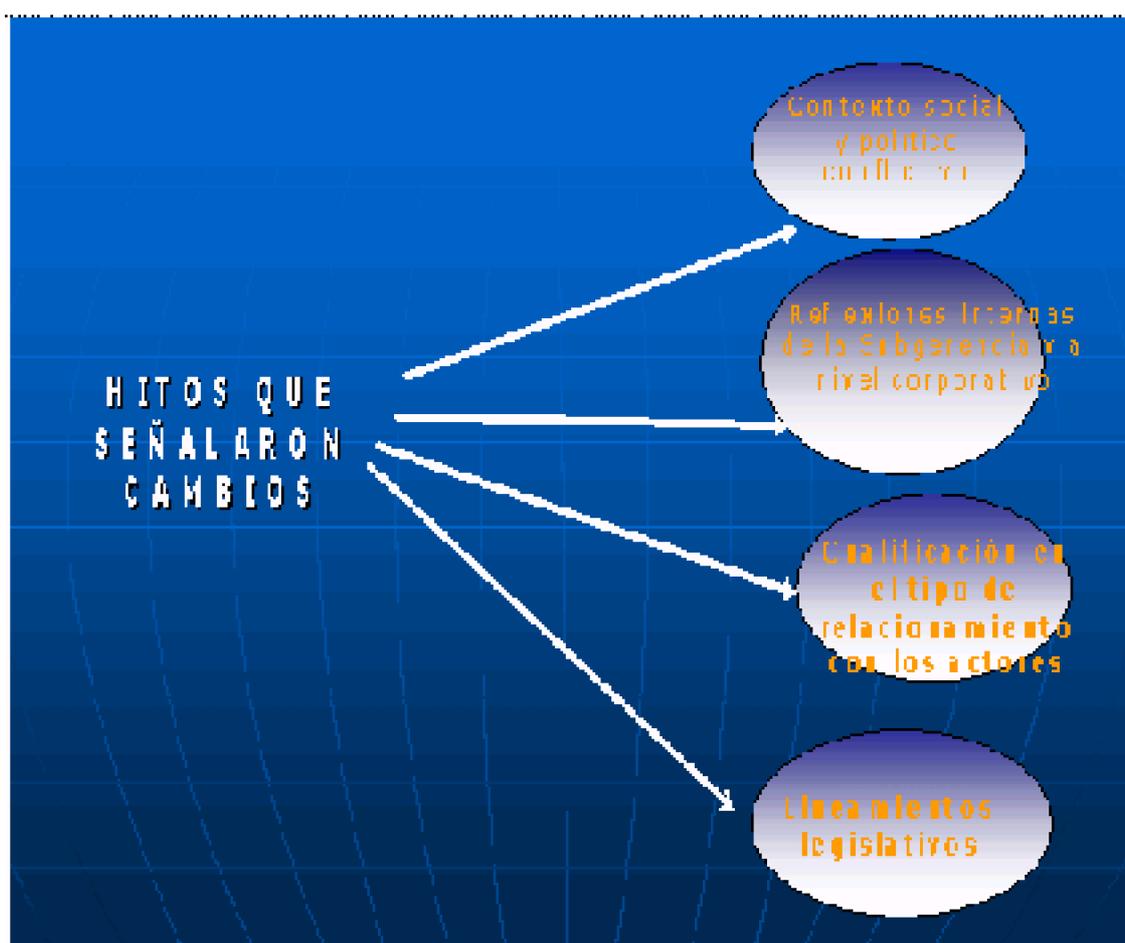


Grafico 13. Hitos que señalaron cambios

En cuanto al contexto social y político conflictivo se destaca la presión que se ejerció por parte de diversos grupos insurgentes y contrainsurgentes, especialmente en zonas como el Oriente Antioqueño afectando la infraestructura y la capacidad de operación de la Empresa. Igualmente fue significativa en las áreas de influencia la presión de diferentes

organizaciones y movimientos sociales para lograr una mayor vinculación de la Empresa más allá del manejo técnico y ambiental de sus proyectos.

Estos aspectos coadyuvaron a que la Empresa fuera cuestionándose en torno al ejercicio de su Responsabilidad Social, la manera como estaba realizando su actuación social su actuación en el territorio y el reraconamiento con las diferentes partes interesadas.

Los cambios legislativos y muy especialmente las transformaciones en torno al rol del Estado, los nuevos discursos emergentes como la participación la descentralización local, la planeación del desarrollo, la concepción de desarrollo sostenible incidieron de manera positiva en el modo como en los tres periodos se fue cualificando y consolidando el ejercicio de la Responsabilidad Social Empresarial ya que posibilito el reconocimiento de nuevos actores, la valoración de lo territorial y de la necesidad de pensar el desarrollo de manera concertada y en el largo plazo.

Finalmente, fueron determinantes los diferentes espacios de reflexión entre los unccionarios, contratistas, administraciones municipales y comunidades que posibilitaron ir justificando y llenando de mayores argumentos la idea de participar en procesos de desarrollo.

5. Reflexiones Finales

El ejercicio de la Responsabilidad Social Empresarial, define retos que se inscriben en la construcción de país y la consolidación de políticas públicas sociales que realmente contribuyan a generar condiciones de equidad y de desarrollo para las poblaciones de las áreas de influencia. Igualmente este ejercicio se vincula a las capacidades de adaptación que tenga una empresa para acomodarse a los cambios que se susciten tanto en los ámbitos locales como globales y que le posibiliten su sobrevivencia en el entorno donde desarrolla sus actividades productivas.

En el caso de las comunidades vecinas a las centrales de generación energía la responsabilidad Social Empresarial, implica contribuir al desarrollo territorial no solo de los municipios sino también de las regiones; donde la empresa cumple un rol fundamental desde su articulación a los planes, programas y proyectos que tengan ante todo sustento comunitario y responsabilidad en la planeación, ejecución y evaluación de los entes gubernamentales y no gubernamentales, así como de las organizaciones sociales asentados en estas zonas que puedan garantizar su sostenibilidad futura.

Implica adicionalmente, que la gestión social y en el caso concreto de esta sistematización del proceso participación en el desarrollo institucional y comunitario se realice en el marco de un ejercicio intencionado que posibilite que las propuestas que se emprendan respondan a las características de cada uno de los contextos. La evaluación es otro de los componentes importantes que se convierten en un reto para esta experiencia que permitirá reconocer que tanto se esta contribuyendo al desarrollo, igualmente hacer un seguimiento a los cambios generados a partir de la actuación

empresarial que posibilite su refinamiento y pertinencia con cada una de las realidades.

Se convierte en un reto para la Subgerencia Ambiental compartir con las demás dependencias de EEPPM los aprendizajes que en materia de relacionamiento con las comunidades vecinas se ha venido desarrollando históricamente, de tal manera que sirva de base para que a nivel corporativo se enriquezca y cualifique el enfoque de Responsabilidad Social Empresarial y las estrategias de interacción con esta parte interesada.

Es igualmente pertinente la valoración a nivel corporativo de las ventajas en tanto coherencia e integralidad que ofrece un enfoque de actuación empresarial fundado en la Responsabilidad Social Empresarial ya que esta posibilita: efectividad en la comunicación tendiente a un beneficio mutuo tanto para la empresa como para los actores institucionales, sociales y político – gubernamentales, la generación de una relación de confianza en la cual sean explícitos los intereses e intencionalidades de los involucrados donde la empresa tenga en su acción cotidiana un reconocimiento de los diferentes sectores, se aporta a la viabilidad social y la sostenibilidad empresarial en el largo plazo que favorece un desarrollo enfocado a la ampliación de oportunidades y capacidades; permite también focalizar en áreas estratégicas la acción empresarial con base a un conocimiento y a unos objetivos tendientes a generar un impacto, evitando acciones dispersas y coyunturales que no dan cuenta del compromiso empresarial y por último posibilita la diferenciación de las partes interesadas, definiendo alcances y compromisos que hagan visible de manera permanente la construcción de valor público.

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

SISTEMATIZACIÓN

BRIONES, Guillermo. Métodos y técnicas avanzadas de investigación aplicadas a la educación y a las ciencias sociales. Bogotá: ICFES; 1989.129P

COFFEY, Amanda, ATKINSON, Paul. Encontrar el sentido a los datos cualitativos, estrategias complementarias de investigación. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia; 2003.249 Pág.

CIFUENTES, Rosa María. La sistematización de la práctica del Trabajo Social. Buenos Aires: Lumen; 1999. 160 Pág.

GUIZO, Alfredo. Sistematización de Experiencias en Educación Popular. En: Foro: Los Contextos Actuales de la Educación Popular. Medellín: 2001. Pág. 2 - 15

JARA, Oscar. Para sistematizar experiencias. Costa Rica: Alforja, 1994. 243 Pág.

JARA, Oscar. Dilemas y desafíos de la sistematización de experiencias. En: Seminario ASOCAM: Agricultura sostenible campesina de montaña. Bolivia, abril 2001. Pág. 1 -5.

MORGAN, María de la Luz. Búsquedas teóricas y epistemológicas desde la práctica de

la sistematización [artículo de Internet. En: <http://www.alforja.com> [Consulta: junio 20 de 2004].

PUERTA Z, Antonio. Evaluación y sistematización de proyectos sociales: Una Metodología de Investigación. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia. 1992. Pág. 102.

TORRES, Alfonso. Enfoques Cualitativos y Participativos en Investigación Social. Bogotá: Facultad de ciencias sociales y humanas UNAD, 1998. 245P

VELEZ, Olga Lucia "Reconfigurando el Trabajo Social. Perspectivas y Tendencias Contemporáneas" Pág. 54

DESARROLLO LOCAL

AROCENA, José. El Desarrollo local un desafío contemporáneo. Caracas: Nueva Sociedad.1995. 175 Pág.

BOISER, Sergio. El Desarrollo local: ¿De qué estamos hablando? En: Revista de estudios sociales. 2003. No 103 Pág. 79 -109

BURIN, David, HERAS Ana Inés. Desarrollo local: Una respuesta a escala humana a la globalización. Argentina: CICCUS.2001. 298P

CORREDOR, Consuelo. Ética, Desarrollo y pobreza. En: Estudios políticos 1998; No 13

CORREDOR, Consuelo. La equidad como propósito del Desarrollo. En: Cuadernos de Economía. 1995; Vol. 14; No 22, Pág. 53-69.

CORREDOR, Consuelo. El problema de la Pobreza: Una Reflexión Conceptual. CINEP. Bogotá 1999. Pág. 46.

DELNET Centro internacional de formación de la OIT. Programa a distancia de formación, asistencia técnica, información y trabajo en red en apoyo al Desarrollo local. España. 2000. Pág. 3 – 36.

ESCOBAR, Fredy. Ordenamiento territorial, autonomía y desarrollo local en Colombia. En: Revista de Estudios Políticos. 1999; No 15, Pág. 129 -147.

GARAY, Jorge. Ciudadanía, lo público, democracia textos y notas. 2000. Pág. 71

KLISBERG, Bernardo, TOMASSINI, Luciano. Capital social y cultura: claves estratégicas para el Desarrollo. Argentina: Banco Interamericano de Desarrollo. 2000. 398 Pág.

RODRIGUEZ, Alfredo. Desafíos para el gobierno de la ciudad en América Latina: Fuerzas globales, expresiones locales. En: Revista Foro. 1998 No 34; Pág. 68 -85

SEN, Amartya. Desarrollo y Libertad. Bogotá: Planeta.2001.440 Pág.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

- ADELANTADO, José. Las relaciones entre estructura social y políticas sociales. En: Revista mexicana de sociología. 1998. Volumen 60, No 3; Pág. 123 - 156
- AIBI, Emilio. Público y privado un acuerdo necesario. Barcelona: Ariel, 2000. 283 Pág.
- CARDENAS, Jorge. Responsabilidad social del empresario: de dónde venimos, para dónde vamos [artículo de Internet] En: <http://www.fundacioncorona.org> [consulta: septiembre 8 de 2004].
- LECHNER, Norbert. Nuevas Ciudadanías. En: Revista de Estudios Sociales.2000 No 5. Pág. 25 -31.
- CORTINA, Adela. Ética de la empresa. Madrid: Editorial Trotta, 1994.351 Pág.
- CORTINA, Adela, CONILL, Jesús. Democracia participativa y sociedad civil. Una ética empresarial. Bogotá: Fundación Social, 1998. 184 Pág.
- FREDERICK, Robert. La ética en los negocios. México: Oxford.2000, Pág. 366-390
- GALLO, Miguel. Responsabilidades sociales de la empresa. España. Universidad de Navarra, 1980. 217 Pág.
- GUTIERREZ, Javier. La responsabilidad social un valor corporativo en la empresa moderna. En: Mundo eléctrico colombiano. 2000 Volumen 14, No 38 Pág. 38 -39
- HERNANDÉZ, Andrés. Amartya Sen: Ética y economía. En: Cuadernos de Economía. 1998 No 29. Pág.138 – 162
- KLISBERG, Bernardo hacia una gerencia social eficiente. Algunas cuestiones claves. En: Revista Mexicana de ciencias políticas y sociales. 1999, No 175 Facultad de Ciencias Políticas y Sociales UNAM. Pág. 18 -24.
- MONTAGUT, Teresa. Política social una introducción. Barcelona: Ariel; 2000.220 Pág.
- MOKATE, Karen. Convirtiendo el “monstruo” en aliado: la evaluación como herramienta de la gerencia social”. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington; 2003. 43 Pág.
- RESTREPO, Clara. Compromiso social y liderazgo empresarial. Bogotá: Fundación CORONA, 1994. 73 Pág.
- SARMIENTO, Libardo. Las políticas públicas: conceptualización y falsos dilemas. En: Seminario Políticas Públicas en Salud. Medellín, Abril 2004. Pág. 1-14
- SCHVARSTEIN, Leonardo. La inteligencia social de las organizaciones: desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio de la responsabilidad social. Madrid: Paidós, 2003. 273 Pág.
- SEN, Amartya. Capital humano y capacidad humana. En: Cuadernos de Economía. 1998 No 29. Pág. 67 – 72
- TORO, José Bernardo. El balance social y la creación de bienes colectivos: La responsabilidad empresarial en una sociedad fragmentada, tesis para el debate. En:

- Revista Nuevos tiempos. 2000 Vol. 8; No 1. Pág. 31-37
- TORO, Olga, REY, German. Empresa privada y responsabilidad social. Bogotá: Fundación Social, 1996. 352 Pág.
- TORO, Olga. Rentabilidad empresarial y responsabilidad social. En: Revista ANDI. 1997 No 144. Pág. 54-60
- URIBE, María Teresa. Desplazamiento forzado en Antioquia 1985-1998 No 6 Oriente. Secretaria Nacional de Pastoral Social sección de movilidad humana- Estudios Políticos Universidad de Antioquia. Bogotá 2001. 62 Pág.
- VELÁSQUEZ Fabio y Esperanza González profundizan en el texto “¿Qué ha pasado con la participación ciudadana en Colombia?” Fundación Corona. Bogotá. 2003. Pág. 455
- VILLEGAS, Luis Carlos: Desarrollo social y gerencia social: el caso del sector eléctrico colombiano. [Tesis de maestría]. Medellín: Universidad de Antioquia. Facultad de Ciencias Sociales; 2002. 192 Pág.

DOCUMENTOS INSTITUCIONALES

- Colombia. Municipio de San Rafael. Esquema de Ordenamiento Territorial 2004 -2016. San Rafael: febrero 2004. 139 Pág.
- Colombia. Corporación Futuro para la Niñez. Caracterizaciones municipio de San Rafael. Medellín: septiembre 2004. 53 Pág.
- Colombia. Corporación La CEIBA. Caracterizaciones veredales municipio de Entrerrios. Medellín: 2004. 63 Pág.
- Colombia. Fundación CODESARROLLO. Caracterización de las veredas del área de influencia de EEPPM en el municipio de Carolina del Príncipe. Medellín: Septiembre de 2004. 37 Pág.
- Colombia. Empresas Públicas de Medellín, Gerencia Planeación Corporativa. La Responsabilidad Social Empresarial en EEPPM. Medellín: Noviembre de 2004. 55 Pág.
- Colombia. Empresas Públicas de Medellín, Subgerencia Ambiental. Marco de actuación para el proceso participación en el desarrollo institucional y comunitario. Medellín: agosto 2004. 29 Pág.
- Colombia. Empresas Públicas de Medellín, Subgerencia Ambiental. Acta de reunión número 1 preparación para el inicio del contrato de participación en el desarrollo. Medellín: Abril 2004. 17 Pág.**
- Colombia. Empresas Públicas de Medellín, Subgerencia Ambiental. Informe de gestión proceso participación en el desarrollo institucional y comunitario. Medellín: 2004. 52 Pág.
- Colombia. Empresas Públicas de Medellín, Subgerencia Ambiental. Implementación del subproceso participación en el desarrollo institucional y comunitario en las áreas de

- influencia de la UEN Generación Energía. Medellín. 2003. 20 Pág.
- Colombia. Empresas Públicas de Medellín, Subgerencia Ambiental. Resultados taller de evaluación proceso participación en el desarrollo institucional y comunitario. Medellín: Febrero 2003. 23 Pág.
- Colombia. Fundación Concreto. Documento síntesis de la evaluación del proceso de participación en el desarrollo institucional y comunitario en las zonas de Riogrande y Guadalupe –Porce. Medellín: Febrero 2003. 9 Pág.
- Colombia. Fundación Concreto. Informe final Fundación Concreto contrato No 030413440 -OB – 1002514. Medellín: 2003. 131 Pág.
- Colombia. Empresas Públicas de Medellín, Subgerencia Ambiental. Discusión y ajuste a las líneas de participación definidas para el proceso participación en el desarrollo institucional y comunitario. Medellín: Febrero 2003. 6 Pág.
- Colombia. Empresas Públicas de Medellín VELÁSQUEZ Ray Esteban. Evaluación diagnóstica de los indicadores y de los instrumentos utilizados por la Subgerencia Ambiental de la Gerencia Generación Energía de EEPPM para el seguimiento y evaluación de la gestión [Informe de Práctica]. Medellín: 2003. 95 Pág.
- Colombia. Corporación El Niño Alegre. Elementos para la discusión sobre criterios de selección de proyectos para la participación en el desarrollo institucional y comunitario en las regiones donde se asientan los proyectos de generación energía de EEPPM. Medellín: 2002. 20 Pág.
- Colombia. Empresas Públicas de Medellín, Subgerencia Ambiental. Estrategias para la Coordinación del año 2002 equipo zona norte. Medellín: Enero 2002. 8 Pág.
- Colombia. Empresas Públicas de Medellín. Acta de iniciación del convenio interadministrativo entre Empresas Públicas de Medellín y el municipio de Entrerrios convenio No 030814671. Medellín. Agosto 2002. 5 Pág.
- Colombia. Empresas Públicas de Medellín E. S. P. Directriz social corporativa. Medellín: septiembre 2001. 14 Pág.
- Colombia. Empresas Públicas de Medellín, Subgerencia Ambiental. Procesos de la gestión ambiental que están bajo la responsabilidad de la Subgerencia Ambiental de la Gerencia Generación Energía. Medellín: Febrero 2000. 11 Pág.
- Colombia. Empresas Públicas de Medellín, Subgerencia Ambiental. Lineamientos de educación ambiental para la Subgerencia Ambiental. Medellín: 2000. 20 Pág.
- Colombia. Empresas Públicas de Medellín E. S. P. Gestión social integral proyecto hidroeléctrico Porce II. Medellín: 2000. 329 Pág.
- Colombia. Empresas Públicas de Medellín, Subgerencia Ambiental. Informe social en el marco de la gestión ambiental en el Oriente Antioqueño 1995 – 1999. Medellín: agosto 2000. 34 Pág.
- Colombia. Empresas Públicas de Medellín. Informe social, financiero y ambiental 1999. Medellín: 2000. 50 Pág.
- Colombia. Empresas Públicas de Medellín, Política ambiental corporativa. Medellín: 2000. 15 Pág.
- Colombia. Empresas Públicas de Medellín, Gerencia Generación Energía, Subgerencia Ambiental. Indicadores de la gestión ambiental. Julio 2000. 23 Pág.

Colombia. Empresas Públicas de Medellín, Subgerencia Ambiental. Principio y criterios para la participación en el desarrollo institucional y comunitario en las regiones donde asientan los proyectos de la gerencia generación energía. Medellín: 2000. 8 Pág.

Colombia. Empresas Públicas de Medellín. Acta conformación comité social corporativo. Medellín: mayo 1999. 2 Pág.

Colombia. Empresas Públicas de Medellín, División Medio Ambiente Informe de gestión 1997. Medellín: 1998. 75 Pág.

Colombia. Empresas Públicas de Medellín, División Medio Ambiente. Índices de gestión 1994. Medellín: 1995. 68 Pág.

Colombia. Empresas Públicas de Medellín, Gerencia Financiera. Informe beneficios aportados por EEPPM al Departamento de Antioquia. Medellín: 1995. 29 Pág.

ANEXOS

ANEXO No 1 FUENTES PRIMARIAS CONSULTADAS

De Empresas Públicas de Medellín

Directivos

Jorge Mario Pérez Gallo, Jaime Trujillo Delgado.

Gestores

Sandra Vélez A, Jacqueline García G, Beatriz Ángel G, Fernando Colorado, Jorge Díaz, German Álvarez, Carlos Mario Méndez, Gonzalo Restrepo

Administraciones Municipales

María Eugenia Betancur, Juan José Vásquez, Gloria García, Hugo Hernández, Jorge Londoño

Contratistas

José Manuel Cardona, Humberto Quintana, Olga Lucia Posada

ANEXO No 2 ENTREVISTA FUNCIONARIOS EEPPM RECONSTRUCCIÓN HISTÓRICA

Fecha:

Nombre de la persona entrevistada

Cargo

Tiempo de participación en el proceso participación en el desarrollo institucional y comunitario

Cambios significativos de EEPPM

¿Cómo se ha ido transformando la estructura administrativa de EEPPM desde finales de los 90 hasta hoy?

¿Cómo se ha ido transformando la Subgerencia Ambiental?

En cuanto a la gestión social ¿cómo era al principio de este proceso, en que se fundamentaba, cómo ha sido su evolución?

Proceso Participación en el Desarrollo institucional y comunitario

Si pudiera describir históricamente el proceso, cuáles serían los momentos que destacaría como ordenaría la experiencia

¿Qué hitos considera significativos para el surgimiento del proceso participación en el desarrollo institucional y comunitario en cuanto al contexto político, social, económico e institucional? ¿a que necesidades responde?

¿Qué propósitos se perseguían con este proceso y como se han ido modificando o consolidando estos propósitos?

ANEXO No 3 GUÍA ENTREVISTA CON FUNCIONARIOS DE EEPPM RECONSTRUCCIÓN POR EJES

Fecha:

Nombre de la persona entrevistada

Cargo

Tiempo de participación en el proceso participación en el desarrollo institucional y comunitario

1. Reconstrucción conceptual de la RSE de EEPPM

Que se entiende por RSE en cada periodo

Cual es su finalidad
 Cuales son sus características
 Cuales son sus componentes
 Políticas, criterios y líneas de intervención
 Como fue la planeación, la ejecución y la evaluación
 2. Relación con partes interesadas
 Que actores identifican de importancia en el municipio
 Cómo ha sido la participación de los actores
 Mecanismos de vinculación existen entre los diferentes actores
 Cómo son los canales de comunicación entre los actores
 Cómo se puede caracterizar el relacionamiento entre Empresa y los actores
 Qué logros, dificultades, retos identifica para el proceso
 Nuevos interrogantes, logros y aprendizajes
 3. Actuación de la empresa en el territorio
 Cambios ocurridos en el territorio
 Enfoque sobre la noción de territorio (área de influencia)

ANEXO No. 4. GUÍA ENTREVISTA CON FUNCIONARIOS DE LAS ADMINISTRACIONES MUNICIPALES

Fecha:

Nombre de la persona entrevistada

Cargo

Tiempo de participación en el proceso participación en el desarrollo institucional y comunitario

ACTUACIÓN DE LA EMPRESA EN EL TERRITORIO

¿Que elementos del contexto han sido facilitadores u obstaculizadores del proceso?

¿Cómo ha contribuido este proceso al desarrollo de su municipio?

¿Que cambios se han dado en el territorio fruto de la intervención de la empresa?

ACTUACIÓN SOCIAL EMPRESARIAL

¿Cómo era la gestión que desarrollaba la empresa y como es la gestión que la empresa desarrolla ahora, que cambios se han dado?

¿Hoy son claros las políticas y lineamientos de EEPPM en el municipio?

¿Qué los motivo a participar en el proceso participación en el desarrollo institucional y comunitario?

¿Los proyectos que apoya EEPPM son coherentes con las necesidades municipales?

RELACIÓN CON PARTES INTERESADAS

Que actores identifican de importancia en el municipio

Cómo ha sido la participación de los actores

Cómo ha sido la toma de decisiones

Que actores no han sido tenidos en cuenta?

Que mecanismos de vinculación existen entre los diferentes actores?

Cómo son los canales de comunicación entre los actores?

Cómo se puede caracterizar el relacionamiento entre Empresa y los actores

Que beneficios ven para su municipio con este proceso y que beneficios para la empresa?

Qué logros destaca?

Qué dificultades

Qué retos identifica para el proceso

Que sugerencias le haría a EEPPM

ANEXO No. 5. GUÍA TALLER DE VALIDACIÓN RECONSTRUCCIÓN DE LA EXPERIENCIA

Objetivo

Validar el documento de reconstrucción del proceso participación en el desarrollo institucional y comunitario implementado por Empresas Públicas de Medellín con los funcionarios de la entidad que participaron en la reconstrucción del proceso.

Participantes: Subgerente Ambiental, coordinadora del equipo social del Área Gestión Ambiental, miembro del equipo de Coordinación Ambiental, gestor del equipo social

Metodología propuesta

A partir de las observaciones al documento de reconstrucción del proceso participación en el desarrollo institucional y comunitario realizadas por cada uno de los participantes convocados, se procederá a validar la periodización propuesta para el proceso participación en el desarrollo, respondiendo a los siguientes interrogantes ¿Son los períodos propuestos en el documento los pertinentes?, ¿Se pueden fusionar, excluir o

complementar?, ¿cuáles propondría usted?

Posteriormente, y a partir de las observaciones previamente realizadas por cada participante al documento, se retomará de cada uno de los periodos los aspectos específicos frente a los cuales hubo consenso y disenso. Estos aspectos serán expuestos por el moderador del grupo focal a partir de una matriz descriptiva que de cuenta de las condiciones del contexto, el proceso, la vinculación entre actores y las tendencias de cada periodo.

Dichos aspectos serán discutidos para llegar a acuerdos conjuntos sobre el contenido, la estructura y el enfoque del documento que en últimas posibilite dar el orden más coherente y real posible a lo sucedido en esta experiencia en el periodo comprendido entre 1988 y el 2004 y que sean significativas para la generación de aprendizaje institucional.

ANEXO No. 6. FORMATOS DE MATRICES PARA LA RECONSTRUCCIÓN Y EL ANÁLISIS

Matiz de contextos

Matriz de comparación de la actuación social empresarial según periodos

PERIODO COMPO	1989 -1990 Primer Periodo	1992 -1998 Segundo Periodo	1999 – 2004 mediados Tercer periodo
Políticas, criterios y lineamientos de intervención			
Intencionalidad empresarial			
Estructura organizativa empresarial			
Sistema de planeación, ejecución y evaluación			
Inversión de recursos económicos			

Matriz de comparación

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL -RSE- EN PROYECTOS HIDROELÉCTRICOS EN OPERACIÓN

	Lo que estaba programado	Lo que sucedió	Hitos que señalaron cambios
El inicio - la propuesta-			
El durante			
Planeación			
implementación			
Seguimiento y evaluación			

Matriz causal

Aspecto que cambió	Como cambió	Por que cambió	Consecuencias del cambio
Actuación social empresarial			
Relación de la empresa con partes interesadas			
Actuación de la empresa en el territorio			

Matriz de cambios en la relación con los actores

periodo aspecto	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3
Tipo y características de actores			
Mecanismos para la vinculación entre actores			
intereses presentes entre los actores			
Estructura comunicativa entre los actores			

Anexo No. 7. Matriz resumen del proceso de sistematización del proceso participación en el desarrollo institucional y comunitario

Tabla

MOMENTOS	PROPÓSITOS	FUENTES	INSTRUMENTOS
Momento 1 Establecimiento de acuerdos sobre criterios de la sistematización.	-Puesta en común de criterios para el desarrollo de la sistematización entre asesor académico, entidad y practicante de Trabajo Social.	-Estudiante de Trabajo Social -Asesor académico e institucional	Reunión de sistematización
	- Selección de municipios por cada Subregión desde donde se realizará la sistematización, con base en criterios concertados		
	-Selección de informantes claves		
Momento 2 Reconstrucción general de la experiencia	-Identificación y localización de la información de fuentes secundarias. -Se organizará la experiencia de manera general e histórica, destacando aspectos fundamentales teniendo en cuenta: los procesos que antecedieron el surgimiento, su formulación e implementación. -Proyecto de sistematización ajustado	Documentos, actas, informes, fotografías, videos	Bitácora de contenidos por temas, lectura analítica
Reconstrucción de la experiencia desde los ejes definidos en objeto de la sistematización	-Ordenamiento de la experiencia con base al objeto de la sistematización, agrupando los datos a partir de los componentes identificados. Conceptualización de los elementos centrales de la experiencia a partir del objeto de la sistematización. - Contextualización de la experiencia - Elaboración de documento descriptivo	Informantes claves desde los actores involucrados Documentos, informes, actas	Lectura codificada, talleres de reconstrucción de experiencias de registro, estructura de fichas, matrices
MOMENTO 3 Análisis crítico de la experiencia Difusión de la experiencia	-Análisis de la experiencia estableciendo relaciones entre los componentes, elementos de convergencia, divergencia - Establecer relaciones de incidencia entre los componentes de la Responsabilidad Social Empresarial, la relación con partes interesadas y la actuación de la empresa en el territorio. -Operacionalización de los interrogantes planteados en la sistematización. Elaboración de informe final hallazgos y aprendizajes - Socialización de la sistematización		Lectura intensiva, relaciones comparativas, Elaboración de matrices