

# Empresa y Territorio

Reflexiones en torno a la  
construcción de una mirada común  
sobre el territorio

Diciembre 2016

**Centro UC**  
Políticas Públicas



**ACCION**  
EMPRESAS  
Por un Desarrollo Sostenible

# ÍNDICE

PRESENTACIÓN	3
I. INTRODUCCIÓN	5
II. EL TERRITORIO Y FORMAS DE DEFINIRLO	8
III. ACTORES EN EL TERRITORIO: OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS	11
IV. HACIA UNA MIRADA COMÚN DEL TERRITORIO	20
V. CONCLUSIONES	25
VI. LÍNEAS DE ACCIÓN PARA LAS EMPRESAS	27
REFERENCIAS	29

# PRESENTACIÓN

En el territorio conviven diversos actores públicos, privados y de la sociedad civil, que proyectan distintos intereses y presentan múltiples necesidades. Contribuir a un desarrollo sostenible depende de lograr una mirada de largo plazo que convoque y comprometa a esos grupos. Con esa inquietud, el Consejo Minero, ACCIÓN Empresas y el Centro de Políticas Públicas de la Universidad Católica se propusieron indagar en cómo, desde la perspectiva del sector privado, es posible generar un trabajo colaborativo en el territorio y cuáles son los desafíos y oportunidades emergentes en la relación empresa-territorio.

Para ello, organizaron tres instancias de conversación grupal, a las que asistieron los gerentes de Asuntos Corporativos y Asuntos Públicos de 18 empresas pertenecientes a rubros que tienen mayores impactos locales: minero, energético, forestal, sanitario y agrícola<sup>1</sup>.

Estas reuniones se llevaron a cabo entre el 9 y el 23 de agosto de 2016, y en ellas se conversó sobre cómo se comprende el territorio, quiénes son los actores presentes en él y qué condiciones deben tenerse presentes para la construcción de una visión compartida en el territorio.

En este documento, preparado por el Centro de Políticas Públicas UC, se sistematizan las opiniones y desafíos identificados por los participantes de las empresas, buscando con ello dar cuenta de las temáticas que no pueden estar ausentes en la discusión actual y futura. Queremos agradecer a quienes participaron de estas instancias de conversación y accedieron a compartir sus visiones y experiencias particulares.

---

<sup>1</sup> Se definió una lista de empresas entre aquellas que son socias del Consejo Minero y/o de ACCIÓN Empresas y que pertenecen a los rubros mencionados.



# I. INTRODUCCIÓN

Al discutir sobre la relación empresa-territorio, emerge el desafío central de cómo generar valor para todos los actores que conviven en un territorio en línea con sus prioridades e intereses, donde al mismo tiempo prime una mirada colaborativa y estable en el tiempo. Esto resulta fundamental no solo para las empresas, que por esta vía ven facilitada la permanencia de sus operaciones a través del tiempo, sino sobre todo para las comunidades, para las que puede implicar una mejora sustancial en su calidad de vida en el largo plazo.

La discusión sobre el desarrollo del territorio se ha dado con distintos énfasis desde hace varias décadas. Bajo una variedad de términos, como diálogo y colaboración público-privada, gobierno colectivo o colaborativo y articulación *multi-stakeholder*, entre otros, se han generado experiencias que responden a la pregunta de cómo contribuir al desarrollo sustentable de los territorios desde una coordinación entre distintos actores. Puesto que existe una amplia literatura sobre el tema, a continuación se presenta una breve revisión que da contexto a la discusión y contiene experiencias

internacionales que pueden servir para referencias futuras.

Uno de los enfoques que cuentan con cierta trayectoria corresponde a la **colaboración público-privada**, que puede adoptar diversas formas según sea liderada por entidades de gobierno o privadas. Su objetivo principal es resolver problemas sociales con la contribución de privados, a través de distintos modelos, como por ejemplo las alianzas público-privadas o modelos de concesión, aunque sin reducirse a ellas (GGBP, 2014). Más recientemente, se ha desarrollado el concepto de gobierno colectivo o gobierno colaborativo, como respuesta a un contexto social y económico global y dinámico, donde la regulación por sí sola no resuelve problemas públicos con la mayor eficiencia y consenso social. Según algunos autores, la clave está en conceder espacio a las entidades privadas de forma estratégica, de manera de crear incentivos para el involucramiento en la creación de valor público (Donahue y Zeckhauser, 2012). Un ejemplo en esta línea es el caso de *Extractive Industries Transparency Initiative* (EITI), una iniciativa liderada por un conjunto de gobiernos para desarrollar

un estándar global que promueve el acceso abierto y *accountability* de los recursos naturales de los países (Rich y Moberg, 2015).

Otro modelo consiste en las **plataformas multi-stakeholder**, que se definen como asociaciones voluntarias y colaborativas entre varias partes, estatales y no estatales, en la cual los participantes acuerdan trabajar conjuntamente para el logro de un objetivo común, compartiendo riesgos y responsabilidades, así como recursos y beneficios. Por lo general, dichas partes tienen agendas divergentes, pero confluyen en torno a un propósito que se percibe como de relevancia común (Asamblea General de las Naciones Unidas, 2005).

La gestión del desarrollo territorial actualmente se aparta de los modelos tradicionales e invita a trabajar localmente para identificar y abordar las necesidades específicas de los habitantes y grupos del mismo territorio. En este sentido, el **modelo place-based**, implementado principalmente para resolver problemáticas propias de la provisión de servicios públicos, aboga por conectar a distintos grupos de interés para tomar mejores decisiones y crear servicios centrados en las personas. Uno de sus rasgos más sobresalientes está en el énfasis que pone en los recursos y conocimientos disponibles

a nivel local, por contraposición a los déficits, y en la importancia que estos 'activos' tienen para desarrollar soluciones a problemas sociales. En Inglaterra, por ejemplo, una iniciativa diseñada para reducir la duplicación de costos en la oferta de servicios públicos en Manchester, ya ha reportado reducción de costos por medio de la coordinación de distintas entidades para ofrecer una oferta integrada intersectorialmente (Munro, 2015).

Con un alcance territorial similar, el concepto de **governabilidad o gobernanza local** abre otra alternativa a la pregunta de cómo generar valor en el territorio, en el marco de la administración de los recursos locales. Pone el foco en los procesos de generación e implementación de políticas públicas, como resultado de las interacciones y redes entre los distintos sectores (instituciones de gobierno, sector público, sector privado y sociedad civil). Esta toma de decisiones implica negociación entre las distintas partes, para determinar la mejor manera de planificar, gestionar y regular la provisión de servicios. La experiencia muestra que la gobernanza local es potenciada allí donde existen elementos tales como descentralización, procesos democráticos representativos o participativos, transparencia y rendición de cuentas, entre otros. (UNDP, 2009).

Finalmente, existen también múltiples experiencias que dan cuenta de cómo el sector privado ha propuesto iniciativas de trabajo con otros actores para abordar el desafío de generar las condiciones para un territorio donde los actores puedan identificar y aprovechar las sinergias. En el marco de una plataforma internacional de diálogo, entre empresas, gobierno y sociedad civil, la OCDE ha encontrado repetidamente la necesidad de tender puentes para el entendimiento entre estos sectores, donde uno de los aspectos críticos para la colaboración es la existencia de un actor capaz de articular intereses dispares. Específicamente, la OCDE señala que las **estrategias colaborativas** para la creación de valor requieren en primer lugar, más que debatir una política, articular los procesos y mecanismos que faciliten el alineamiento entre distintos grupos en torno a la generación de beneficios para todos los *stakeholders* involucrados (OCDE, 2016).

Un ejemplo de esto son las ***Community Development Corporations (CDCs)*** en Estados Unidos, agrupaciones sin fines de lucro que han sido fuertemente impulsadas y financiadas – aunque no exclusivamente – por fundaciones privadas como la Fundación Ford o la Fundación Stewart Mort. Están abocadas a revitalizar barrios o áreas de escasos recursos, que registran bajo nivel de inversión y

provisión de servicios públicos, en las áreas de vivienda, desarrollo económico, saneamiento urbano, proyectos educacionales, entre otros. Normalmente ellas mismas deben actuar como articuladores, al menos entre sus patrocinadores, el gobierno, y otras organizaciones comunitarias (Domhoff, 2005).

Con el objetivo de contribuir a esta discusión, desde la perspectiva empresarial, se presenta a continuación un análisis de las opiniones y experiencias de quienes participaron de los encuentros grupales y donde la problemática discutida fue cómo llevar a cabo acciones que generen mayor valor e impacto positivo al territorio y sus actores, mediante un trabajo coordinado que evite duplicar esfuerzos. La primera sección da cuenta de cómo los líderes de las empresas conceptualizan el territorio; la siguiente describe los actores identificados y las características de las relaciones con ellos; luego se esbozan las principales conclusiones de la reflexión y finalmente se presentan algunas líneas de acción posibles ante el desafío de construir la mirada común de territorio.

## II. EL TERRITORIO Y FORMAS DE DEFINIRLO

Para dar cuenta de la concepción del territorio para las empresas, es necesario entender primero qué significa este concepto y cuáles son las diferentes perspectivas desde dónde se aborda. Dependiendo de los criterios tomados en cuenta al momento de darle contenido al término 'territorio', se perfilan, en las opiniones de los participantes, al menos tres maneras diferenciadas de definirlo.

### Empresa - céntrica

La primera definición es la del territorio en función del alcance de los impactos y/o riesgos derivados de la actividad de cada empresa, los cuales generalmente dependen de la naturaleza de la industria a la que pertenece. En los discursos de los participantes se recurre al término 'área de influencia' como un homólogo de territorio, poniendo el énfasis en la mirada y los criterios propios de las herramientas de evaluación y estudio de impacto ambiental. En este sentido, priman los impactos negativos a la hora de definir los límites del territorio:

quiénes y en qué grado se ven afectados o perciben una disminución en su calidad de vida como producto de la construcción u operación.

*“(El territorio se define por) Esas zonas que están impactadas negativamente, que no tienen una relación ganar-ganar (...) Es donde uno impacta a ciertas comunidades con las tienes que hacer un esfuerzo adicional de ganar-ganar, de generar valor compartido”*

*“Tenemos realidades distintas entre industrias, que tienen que ver con la naturaleza de los impactos en los territorios”*

Junto con ello, algunas empresas, principalmente de la industria minera, toman en cuenta el grado de dependencia económica del territorio con respecto de la empresa a la hora de demarcar qué se incluye en la definición.

*“Es interesante lo que pasa en algunos lugares, donde mucha gente que trabaja en el comercio, por ejemplo, dice ‘no tenemos nada que ver con la minería’. Pero tienen un millón de visitas al año, y de esos, el 99% están asociadas a la minería de una u otra manera. Hay una dependencia brutal”*



## Relacional

En una segunda variante, la definición de territorio se distancia de los impactos que genera la empresa y de su continuidad geográfica, y se centra en las interacciones que ella establece con otros actores que tienen un rol en la gestión y/o desarrollo del territorio. De esta manera, la mirada trasciende al área de influencia para poner el acento en relaciones basadas en intereses y tensiones sobre un territorio compartido, y no en los riesgos que la empresa debe gestionar individualmente. Aquí, además, se prioriza el componente social y comunitario por sobre el medio ambiental.

*“(...) aunque nuestra faena está a 170 km, Antofagasta es hoy parte de nuestro territorio y demanda que tengamos un trabajo colaborativo con los actores que ahí están representados”*

*“El área de influencia es donde uno impacta directamente o genera pérdidas de valor y el territorio es una cuestión más amplia, una unidad político-administrativa, donde se dan interacciones y tensiones”*

En algunos casos, esta interacción es reactiva, ocurriendo como respuesta a un escenario antagonico para la empresa, mientras que en otros se trata de una anticipación o muestra de proactividad.

*“En nuestro caso, siendo completamente reactivos, el territorio prácticamente se define por la población circundante a los proyectos que no se siente beneficiada o se siente relativamente perjudicada por estos”*

*“Si no tenemos un equipo que esté a cargo de este tema, si la empresa no se lo toma en serio, nos pararían las plantas, no podríamos trabajar (...) Creo que hoy no se puede pensar no hacer esto parte del negocio”*

La definición de territorio que se distancia de los impactos que genera la empresa, se centra en las interacciones que ella establece con otros actores que tienen un rol en la gestión y/o desarrollo del territorio.

### Enfoque latente

Finalmente, en algunos casos persiste una visión que podría catalogarse como más tradicional, donde no se percibe una mirada de territorio ni la necesidad de adoptar un enfoque de este tipo, sino únicamente la de mantener relaciones con ciertos actores presentes en el entorno inmediato de la empresa. En esta concepción, la discusión sobre el territorio se encuentra aún en tema de latencia como foco de gestión para la empresa.

*“En general el tema territorial no es un tema ni es una puerta que se quiera abrir. No tendríamos capacidad de tener alcance en todos los lugares en los que tenemos presencia”*

### III. ACTORES EN EL TERRITORIO: OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS

Independiente de cómo las empresas se aproximan al concepto de territorio, todas reconocen la existencia de otros actores en él, sean del mismo sector privado, o bien provenientes del mundo público, la sociedad organizada o las comunidades. Esta convivencia, si bien presenta oportunidades para los distintos actores, no está exenta de desafíos.

#### Gobiernos locales:

Representados principalmente por los actores municipales, los gobiernos locales son una contraparte frecuente de las empresas cuando se trata de iniciar o implementar proyectos en los territorios. Los representantes de las empresas reconocen que las funciones de gobierno local son determinantes en el éxito de las acciones que

se realizan en pos del desarrollo territorial. No obstante, a través del contacto que sostienen regularmente con ellos, observan una insuficiencia de recursos y capacidades que en ocasiones dificulta la gestión de las empresas.

*“Nos pasa en Iquique, en Atacama, que nuestras contrapartes tienen dificultades, tienen escasos recursos, muy pocos equipos para administrar problemas complejos. Ése es el déficit institucional, la debilidad del Estado para gestionar temas de largo aliento”*

*“El éxito o fracaso de las iniciativas depende mucho de las autoridades y cómo ellos se relacionan con las empresas (...) una condición clave es un gobierno local fuerte con capacidades sólidas conectado con la política pública del gobierno central”*

Las funciones de gobierno local son determinantes en el éxito de las acciones que se realizan en pos del desarrollo territorial.

Por otra parte, se describe la predominancia de una lógica transaccional instalada en la relación que se entabla muchas veces entre empresas y municipios, donde se privilegia la obtención de beneficios de corto plazo en detrimento de acciones que pueden apalancar el desarrollo sustentable de los territorios. La agenda marcada por los períodos alcaldicios y la insistencia en solucionar problemas inmediatos se percibe como una dificultad con la que los líderes empresariales se enfrentan al relacionarse con los municipios. Esto queda ilustrado en la ausencia general de estrategias de desarrollo territorial, pues si bien todas las comunas cuentan con planes de desarrollo comunal, se plantea que estos no se utilizan como verdaderas herramientas que guíen la gestión municipal.

*"(...) no existe cierta planificación territorial, los planes de desarrollo comunal tampoco son muy útiles, que en general las municipalidades las ocupan para cumplir con un requisito, pero no hay un proceso de planificación territorial"*

Pese a lo anterior, se detecta en algunos casos que iniciar una relación de trabajo con los funcionarios municipales facilita la recepción por parte de la comunidad o, al menos, para disminuir la probabilidad de conflicto con ella. En este sentido se valora como punto de entrada a las interacciones con actores en el territorio, como señala un participante:

*“(...) después del derrame del 2014 empezamos a trabajar y relacionarnos con el Alcalde, y ahora en el derrame de 2016 el primero que estuvo al lado de nosotros fue el Alcalde, y las comunidades no reclamaron”*

Más aún, destacan algunos casos en que se logra establecer una relación con los gobiernos locales que trasciende la lógica transaccional y que permite sustentar una visión y trabajo conjunto:

*“(...) hay muchos elementos que han ido apareciendo solamente con el hecho de sentarse a conversar con la municipalidad, pero no desde el ‘cuánto quieres que te ponga’, sino que acordar una visión común y después un objetivo”*

## Gobierno nacional/regional:

Aquí se agrupa a los representantes de organismos del aparato público, incluyendo servicios nacionales y regionales como FOSIS y SERCOTEC, así como SEREMIS, gobernadores e intendentes.

Las principales dificultades identificadas en este nivel nuevamente tienen que ver con la falta de planificación a largo plazo sobre el territorio, que entregue definiciones sobre los roles del Estado, empresas y otros grupos. Si bien existen varios instrumentos de regulación que establecen un marco para el actuar de las empresas, estos ponen el énfasis en el establecimiento de rangos aceptables de desempeño ambiental, como la Evaluación de Impacto Ambiental, la ley de concentrado de cobre (en tramitación), o las políticas de sustentabilidad del Ministerio de Energía. Los participantes sugieren que estos son insuficientes para operacionalizar el concepto de impactos sobre el territorio en todas sus dimensiones y generar acciones correspondientes.

Por otra parte, hay bastante consenso entre las empresas en que el Estado no ha tenido un rol articulador, el cual, se sostiene, es mayoritariamente de responsabilidad pública y no privada.

*“Hay dos temas que le corresponden al Estado, que tienen que ver con ordenamiento territorial, por un lado, y por otro lado con la capacidad de forzar en algunas circunstancias la asociatividad en las empresas”*

Este es quizás uno de los temas más pendientes pues en los relatos no aparecen experiencias concretas donde se materialice. Ante esto, muchas veces es la empresa la que adopta el rol de coordinación, a través de mesas o conglomerados de trabajo público-privado. En estos casos, los participantes señalan que una vez que logran la coordinación con la comunidad a través de proyectos de valor compartido, hay buenas posibilidades de que el Estado acceda también a participar, lo cual se percibe como una oportunidad.

*“Cuando el Estado ve que se alinean intereses y hay una comunidad comprometida, se suma”*

## Comunidades:

En torno al rol de este grupo existe el consenso de que, así como las empresas son distintas, las comunidades también lo son. No hay una sola descripción que calce con todas ellas: cada una tiene tiempos, actores y dinámicas singulares. Simultáneamente, las comunidades desarrollan expectativas distintas de las empresas dependiendo de los impactos que perciban, tendiendo a presionar más a las empresas que pertenecen a rubros tradicionalmente asociados con mayores impactos en el territorio.

*“Las comunidades tienen percepciones distintas de las empresas también (...) las viñas están posicionadas como empresas ecológicas, pero las sanitarias tienen tremendos problemas con las comunidades”*

Independiente del grado de impacto percibido, se observa que es habitual que las comunidades tiendan a mantener relaciones transaccionales con las empresas, en las que la compañía se compromete a mitigar y/o compensar impactos por la vía de cumplir demandas de corte a veces local o cortoplacista.

*“(...) Estábamos capturados en una conversación con 29 mesas de trabajo y cerca de 650 compromisos, entre esos, cuestiones que nos habíamos comprometido a hacer sin ninguna evaluación previa y se habían transformado en deudas sociales”*

Ahora bien, para poder entablar un diálogo que sobrepase las necesidades inmediatas es necesario contar con comunidades dispuestas y capaces de sostener una discusión y respetar sus acuerdos. En este sentido, un desafío importante tiene que ver con la adecuada representación de los intereses comunitarios. Primeramente, las empresas indican que tienen dificultades para identificar y establecer vínculos con representantes que aboguen de manera fidedigna por los intereses de las comunidades. En segundo lugar, se percibe que muchas veces estos líderes carecen de la preparación adecuada para mediar entre las comunidades y empresas, y ser capaces de sopesar las divergencias de opiniones dentro de su comunidad y al mismo tiempo representar el interés común.

*“Fortalecer a las organizaciones sociales, buscando que la gente se mueva y transmita en el mismo canal que uno y poder identificar oportunidades de desarrollo porque a veces ellos se pierden en lo micro y no miran lo macro”*

Junto con las comunidades, se mencionó de forma concisa la percepción del rol de las organizaciones de la sociedad civil, las que por lo general establecen vínculos tanto con la comunidad como con los sectores público y privado. Se advierte que, dado su posicionamiento, estas organizaciones son capaces de canalizar cierta articulación, y en este sentido pueden abrir puertas para la colaboración.

*“(...) sumar a otro actor del cual aún no hemos hablado, que son las ONGs. Hoy en temas ambientales y comunitarios hay organizaciones que no son el Estado ni la comunidad que organizan y movilizan, y con quienes hoy podríamos generar un vínculo más activo”*

Para poder entablar un diálogo que sobrepase las necesidades inmediatas es necesario contar con comunidades dispuestas y capaces de sostener una discusión y respetar sus acuerdos. En este sentido, un desafío importante tiene que ver con la adecuada representación de los intereses comunitarios.

### Sector empresarial:

Tal como ilustran las distintas conceptualizaciones sobre el territorio al inicio de este documento, existen claras diferencias entre las empresas en torno a la definición de una visión y propósito compartidos, aun dentro del mismo sector productivo. Esta variedad se observa, por ejemplo, en las distintas configuraciones y propósitos que adoptan las áreas de sustentabilidad corporativa.

Al analizar cuáles son las dificultades para acordar una mirada sobre el territorio entre varias empresas, los participantes apuntan primero a un autodiagnóstico de las lógicas organizacionales. Identifican el desafío de que a nivel corporativo se asuma la inquietud y el compromiso por la sustentabilidad de la empresa en el contexto de un territorio. Sumado a ello, manifiestan que es fundamental contar con una estrategia corporativa que incorpore objetivos concretos de sustentabilidad y colaboración, así como con una primera línea gerencial comprometida con alinear los intereses entre las distintas áreas.



*“Todos somos gerentes de línea y tomamos decisiones, pero todo depende mucho del gerente general de turno, del estilo de la compañía, y yo creo que es urgente empezar a alinear al número uno de la compañía para empezar a compartir estas visiones”*

Es fundamental contar con una estrategia corporativa que incorpore objetivos concretos de sustentabilidad y colaboración, así como con una primera línea gerencial comprometida con alinear los intereses entre las distintas áreas.

Una de las potencialidades en este sentido está en la idea compartida que existen varias maneras de impulsar iniciativas territoriales sin depender completamente del presupuesto de las áreas de sustentabilidad. En ocasiones, los recursos para ello son suspendidos o reducidos, pero hay ejemplos que es posible incluso sacar provecho de estas experiencias para fortalecer la gestión territorial de la empresa:

*“Con nuestro equipo de relaciones comunitarias, que se redujo fuertemente, empezamos a pensar qué hacemos. (...) Nos acercamos a conversar con las autoridades para ofrecerles nuestra capacidad instalada. Lo que estamos haciendo hoy en día es ayudarles a levantar proyectos, la municipalidad siente que le estamos dando la mano”*

Por otro lado, las empresas evidenciaron tener dificultades para ser más proactivas en la colaboración entre ellas mismas, pues dicha coordinación implica compartir información que consideran muchas veces estratégica o sensible para el éxito de sus proyectos. Esto es especialmente cierto en empresas pertenecientes a la misma industria.

*“Yo veo que en la cultura empresarial no es lo natural pensar colaborativamente”*

*“Nosotros no conversamos nunca, porque estamos preocupados de la estrategia y pensamos que trabajar juntos nos puede atrasar y que solos nos puede ir mejor”*


Asimismo, se advierte una disimilitud de intereses y agendas entre las empresas, aunque compartan el mismo territorio. Los participantes consideran que al no contar todas con una visión o intención de largo plazo respecto al territorio, se dificulta la coordinación entre quienes están presentes en una misma zona. Son escasas las menciones a colaboración fructífera entre empresas y más aún entre industrias diversas.

*“A lo que me refiero con distintas agendas, es un poco más complicado, de cuando hay distintas miradas de cuál es mi responsabilidad con respecto a ese territorio, los sentidos de urgencia no son equivalentes, y cuando eso pasa se pone muy difícil”*

Finalmente, los participantes notan que hay poca conciencia en el sector privado del hecho que los actores de un territorio evalúan a las empresas sin distinguir mayormente entre unas y otras, sobre todo si estas pertenecen al mismo rubro. En términos de reputación corporativa, se observa que normalmente el público las percibe como un solo conglomerado. Lo anterior tendría dos correlatos: primero, los esfuerzos y recursos dedicados a mejorar la imagen corporativa son poco efectivos, y segundo, los errores de una empresa pueden afectar en forma importante la imagen conjunta del sector.

Considerando este escenario, las empresas expresan cierta urgencia por comenzar a construir esfuerzos conjuntos que apalanquen una imagen más positiva del sector privado.

*“Tiene que existir el convencimiento en las empresas de que suman más los esfuerzos entre varios que si se hacen solos”*



**Las empresas expresan cierta urgencia por comenzar a construir esfuerzos conjuntos que apalanquen una imagen más positiva del sector privado.**

## IV. HACIA UNA MIRADA COMÚN DEL TERRITORIO

Si bien existen múltiples desafíos que abordar, en los relatos se advierte que en ocasiones es posible tender puentes con la comunidad u otros actores, y avanzar hacia construir una visión del territorio que sobrepasa la estrategia individual. A lo largo de los encuentros se destacaron varias experiencias que involucran a representantes de grupos distintos en pos de un problema u objetivo compartido. Ahora bien, en su mayoría se trata de casos de interacción de dos grupos específicos, como por ejemplo empresa-comunidad o empresa-gobierno local, lo que da cuenta de alianzas parciales más que de una mirada de conjunto. En algunos casos, estas iniciativas han producido resultados positivos y en otras han mostrado las dificultades de establecer coordinación, como se ilustra a continuación:

*“Hemos trabajado con comunidades que hace mucho han luchado por relocalizarse, pero nunca se logró nada hasta que se crearon mesas de diálogo y se está trabajando con el intendente, gobierno regional, con el MINVU y ahora están viendo la opción de comprar un terreno, además con programas de desarrollo y de educación”*

*“Nosotros nos pasamos el primer semestre de este año buscando asociación con entidades públicas y privadas para abordar el tema del déficit hídrico en forma territorial en una de las zonas donde operamos y ya casi nos estamos dando por vencidos”*

Aunque la experiencia señala que no todos estos esfuerzos son exitosos, es significativo el hecho que, para la mayoría de las empresas consultadas, el apuntar hacia una visión compartida del territorio es un tema relevante. Se plantea como una aspiración el alcanzar una visión de territorio que trascienda la lógica transaccional, favoreciendo la actividad de la empresa en el largo plazo, por un lado, y mejores condiciones de calidad de vida en las comunidades, por

otro. El logro de esta mirada colaborativa está supeditado alcanzar primero una coordinación entre los actores.

*“A mí lo que más me aprieta el zapato es poder contar con la visión de desarrollo del territorio, que te ayuda a identificar las variables críticas (...) qué cosas hace el Estado, qué cosas las empresas, qué cosas la ciudadanía organizada, qué cosas la ONG. Con roles diferenciados y contribuciones correspondientes”*

*“(...) si nosotros somos capaces de plantear una mirada más de largo plazo en la calidad de vida, en términos de proyectos más macizos, que involucren (a) los instrumentos del Estado (b) aportes del sector privado, y (c) lo que ellos (comunidades) puedan aportar, siento que puede educarse, lejos del corto plazo”*

Se plantea como una aspiración  
el alcanzar una visión de  
territorio que trascienda la lógica  
transaccional, favoreciendo  
la actividad de la empresa en  
el largo plazo, por un lado, y  
mejores condiciones de calidad  
de vida en las comunidades,  
por otro.

En función de dicha aspiración, en las conversaciones emergieron algunos lineamientos respecto a cómo materializar una mirada común, que hemos categorizado en tres niveles, de acuerdo al grado de injerencia que tiene la empresa para afectar las condiciones que existen: dentro de cada empresa; entre empresas y con las comunidades; y en la relación con el Estado.

### **Nivel 1: Empresa**

El principal desafío en este ámbito consiste en alinear los intereses al interior de la empresa para el desarrollo de estándares de gestión y operaciones con criterios de sustentabilidad en función del territorio donde se encuentra la empresa, tendiendo a los beneficios compartidos de largo plazo.

De esta manera, los aspectos a gestionar se centran en un trabajo interno a cargo de las áreas de sustentabilidad, pero no limitado a ellas. Esto tiene que ver con la generación y fortalecimiento de puentes comunicacionales; la implementación de acciones concretas de relacionamiento entre áreas, tales como instancias de coordinación sistemática entre los distintos departamentos en torno a objetivos de sustentabilidad; y la búsqueda de aliados en cada

unidad que ayuden a visibilizar los temas pertinentes, apuntalando el tema como parte de la estrategia corporativa de negocios. Como se ha mencionado anteriormente, no es imprescindible contar con un presupuesto sustantivo, pero es fundamental lograr en el tiempo el apoyo de las líneas de mando, de modo que se puedan generar alianzas inter áreas.

Una segunda manera de abordar esta dimensión se relaciona con hacer uso de herramientas de monitoreo de la sustentabilidad que actualmente muchas empresas están desarrollando, como estándares, rankings e indicadores, poniéndolas al servicio de la gestión. En concreto, estas herramientas pueden implementarse y difundirse como procesos de aprendizaje organizacional, donde los esfuerzos destinados a la elaboración de estos productos se orienten de manera consciente no sólo al resultado final de cara al público externo, sino también al involucramiento de distintas áreas y jefaturas. Ello en torno a la incorporación y seguimiento activo de estos estándares, de manera que se impulse el aprendizaje y la gestión de temas definidos como relevantes para la empresa en términos de sustentabilidad.

## Nivel 2: Entre empresas - comunidad

Los principales temas a gestionar en este nivel tienen que ver con apuntar a una interacción con sentido compartido entre los actores, puesto que la evidencia muestra que la interacción por sí sola no basta para generar coordinaciones con resultados beneficiosos para todas las partes. Para superar este estancamiento, las empresas observan que es necesario primero encontrar aquellas “tensiones” que suponen un interés a largo plazo estratégico para los participantes y trabajar sobre ellas.

### Articulación entre empresas

Las empresas en su mayoría concuerdan en que les hace falta sentarse a conversar entre ellas, y que carecen de iniciativa para generar las instancias y superar la desconfianza basal que produce estar en una situación de competencia por recursos y reputación. Perciben que es difícil perseguir acuerdos colaborativos a riesgo de perder ventajas comparativas, o bien, quedar sujeto al ritmo de otros actores.

Para elaborar una respuesta a esta problemática, de acuerdo a los mismos participantes, lo primero es identificar puntos

comunes entre las empresas en torno al territorio que comparten: cuáles son los recursos, cuáles las comunidades, cuáles las amenazas comunes y las oportunidades se pueden aprovechar de mejor manera en coordinación. En este proceso, un factor adicional de motivación para la coordinación son los beneficios de la anticipación: en vez de responder a momentos de crisis, donde las prioridades son contingentes, desarrollar agendas empresariales en el territorio, de modo que las prioridades sean funcionales a objetivos de largo plazo.

### Articulación con comunidades

En este caso, el principal desafío es salir de la lógica transaccional, donde las empresas se sienten capturadas por la evaluación que las comunidades realizan en función de sus aportes económicos y compromisos con la comunidad. La oportunidad que se abre es impactar verdaderamente en la calidad de vida de las comunidades en el territorio, en el largo plazo. Para ello, los mismos participantes ven que la identificación de problemáticas del territorio y establecimiento de objetivos de trabajo conjunto es fundamental para poder establecer articulación sólida con las comunidades.

Junto con ello, se propone impactar en la confianza en las empresas por parte de la ciudadanía. De acuerdo a la experiencia del sector privado, las comunidades no distinguen entre distintas empresas, por lo cual los esfuerzos destinados a la reputación individual no siempre generan el retorno esperado. Al mismo tiempo, la gran mayoría de las empresas realiza algún tipo de acción en este sentido, con lo cual existe potencial de coordinación en función de mejorar su evaluación como industrias. Esto es altamente relevante tanto en territorios muy intervenidos como para el sector empresarial en general. ellas.

### **Nivel 3: Relación con el Estado**

En este nivel las empresas perciben una menor injerencia sobre los factores que pueden incidir en la generación de una mirada colaborativa sobre el territorio, lo que suele resultar en un nivel de frustración en la relación que se establece con representantes del poder estatal. Sin embargo, el primer desafío consiste en comprender la lógica, restricciones y condiciones de la gestión pública, es decir, desde dónde se sitúan las diferentes administraciones y servicios del Estado cuando conversan con la empresa. Un segundo desafío corresponde a, una vez comprendidas las restricciones de la gestión

pública, la apertura de canales de interacción desde la empresa hacia el gobierno local, y la invitación al establecimiento de un diálogo colaborativo que se aleje de las necesidades inmediatas y ponga el acento en los objetivos, problemáticas y oportunidades para el desarrollo del territorio.

Entre los mayores obstáculos en la relación con el Estado, local o regional, se menciona la falta de preparación y recursos para gestionar déficits y oportunidades de desarrollo en el territorio, en coordinación con los actores privados. Una forma de abordar esta carencia sería poner a disposición de los gobiernos locales instancias de capacitación para los funcionarios en temas que apalancen la coordinación efectiva de diversos grupos, así como la propia relación del gobierno local con sus contrapartes regionales, por ejemplo, en temas de gestión ambiental y comunitaria, y elaboración y evaluación de proyectos, entre otros. Sin duda, esta es solo una manera de generar instancias de trabajo colaborativo con los organismos públicos y no agota otros posibles esfuerzos.



## V. CONCLUSIONES

Hablar del territorio resulta desafiante para las empresas pues se trata de una temática que exige trascender las estrategias individuales de negocios, y que no se agota en el hecho de tener o no áreas internas especializadas en temas de relacionamiento comunitario y sustentabilidad en las compañías. Se trata de una discusión que expande los límites del quehacer de la empresa más allá de la gestión de sus grupos de interés inmediatos, y pone en la mesa la pregunta por la construcción de interacciones sostenidas en el territorio.

A través de este documento se han explorado las miradas y expectativas que las empresas tienen sobre el territorio que ocupan. Primeramente, se constató que la definición de territorio no es unívoca y parece ir evolucionando de acuerdo a la visión que tenga la empresa sobre el alcance de su responsabilidad en un territorio definido. En algunos casos, el territorio se comprende como aquel espacio geográfico y social que recibe los impactos derivados de

las operaciones, y que requiere ser gestionado en función de los riesgos que supone para las empresas. En otros, es entendido principalmente sobre la base de las relaciones que se establecen con otros actores que comparten el mismo espacio, y que desafían a las organizaciones a generar articulaciones para la coordinación. Independientemente de lo anterior, las empresas reconocen la existencia de múltiples actores en el territorio, cuyas variadas prioridades de desarrollo tienden más bien a divergir. Se percibe la necesidad de que exista voluntad para la colaboración continua en actores como el gobierno local, regional y nacional, los líderes comunitarios y el mismo sector privado.

Respecto al gobierno local, pese a que se identifica una relación marcada principalmente por una lógica transaccional y agendas de corto plazo, aparecen algunas experiencias en las que acercarse a los gestores municipales transparentando mutuamente las expectativas con respecto a la gestión del otro puede transformarse

en una dinámica de trabajo virtuosa. A nivel de administración regional y nacional, las empresas perciben una deuda en términos de un marco guía para la gestión sustentable de los territorios y, por sobre todo, la articulación entre grupos. En esta línea, llama la atención que algunas figuras, como los parlamentarios hayan estado ausentes de la discusión, lo que genera la pregunta sobre su rol en la colaboración territorial. Por su parte, para lograr la articulación con las comunidades, se reconoce como crítico identificar a aquellos líderes que efectivamente representan los intereses del grupo y entablar un diálogo que trascienda las necesidades inmediatas.

En relación al sector privado, se plantea un desafío interno de alinearse corporativamente hacia objetivos de sustentabilidad desde la primera línea de mando y transversalmente hacia toda la organización. Junto con ello, se reconoce una dificultad para coordinarse y actuar conjuntamente entre diversas compañías presentes en un territorio debido a la diversidad de intereses y objetivos de cada una.

Si bien hay desafíos pendientes, los participantes de estas reuniones creen que la discusión sobre qué es y cómo se aporta al territorio es una instancia necesaria en la actualidad, en función no sólo del desarrollo de las comunidades sino también de la continuidad de las actividades industriales. Se comparte un anhelo por trascender la dinámica muchas veces transaccional de las interacciones que sostienen con otros actores mediante una colaboración fortalecida. En esta línea, fue posible encontrar algunas experiencias que ensayan estrategias para acortar la brecha entre las prácticas actuales y el territorio ideal, dando indicios de un cambio de dirección hacia lógicas de trabajo más colaborativas.

## VI. LÍNEAS DE ACCIÓN PARA LAS EMPRESAS

De acuerdo a lo recogido en las tres instancias de conversación grupal, es posible sugerir algunas líneas de acción que pueden orientar a las empresas –tanto a aquellas que participaron de las reuniones como a las que no lo hicieron- respecto a su gestión en el territorio:

- Es importante plantearse la pregunta respecto a qué enfoque de territorio se tiene o quiere tener, para lo cual puede ser útil tomar en cuenta las definiciones descritas en este documento: ‘empresa-céntrica’ y ‘relacional’.

- De la misma manera, es óptimo que cada empresa desarrolle un mapeo de actores en su territorio. Esta herramienta es útil tanto para las empresas que consideren entrar a operar a un territorio como para las que ya están establecidas y requieran sistematizar las relaciones que han entablado con sus grupos de interés circundantes.

- En línea con lo anterior, se recomienda que las empresas se preocupen de gestionar y dirigir recursos a la comprensión de las lógicas de los actores presentes en el territorio y a la generación de actividades de diálogo con ellos. Un elemento que puede contribuir a esto es el desarrollo de capacitaciones a los gerentes zonales/regionales respecto de las características y forma de vinculación con actores que pueden ser menos conocidos, como los organismos del aparato público y los municipios.

- En aquellos territorios donde se compartan intereses de manera significativa con otras empresas, se sugiere el establecimiento de instancias periódicas de diálogo en torno a objetivos y estrategias de sustentabilidad y su relación con el territorio, especialmente en organizaciones del mismo sector productivo, con el fin de tender a la colaboración.

- Considerar a las comunidades y a los gobiernos locales como potenciales puertas de entrada para instancias de colaboración más amplias que involucren a múltiples actores. Puede resultar útil considerar la experiencia de algunas iniciativas de trabajo multi-stakeholder en el país con el objeto de extraer aprendizajes sobre el proceso.

- Específicamente con las comunidades, minimizar la toma de acuerdos de corto plazo, especialmente si estas involucran una transacción. En cambio, tender a la identificación de prioridades compartidas para el territorio y trabajar desde allí. Considerar en esto a las organizaciones no gubernamentales como posibles canales de articulación con la comunidad.
- Con los gobiernos locales, abrir la posibilidad de capacitar a los funcionarios municipales o de otros organismos públicos de alcance local para fortalecer capacidades de planificación, gestión y seguimiento de proyectos, entre otros temas, apuntando a la formación de contrapartes con mayor preparación.
- Finalmente, se hace necesario que las distintas instancias de trabajo que hoy existen en el país en torno al rol del sector privado en el territorio, se coordinen y desarrollen una agenda de trabajo más unificada.

# REFERENCIAS

Domhoff, William (2005) The Ford Foundation in the Inner City: Forging an Alliance with Neighborhood Activists. Página web visitada el 13 de octubre 2016.

URL: [http://www2.ucsc.edu/whorulesamerica/local/ford\\_foundation.html](http://www2.ucsc.edu/whorulesamerica/local/ford_foundation.html)

Donahue, John; Zeckhauser, Richard (2011) Collaborative Governance: Private Roles for Public Goals in Turbulent Times. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.

GGBP (2014) Green Growth in Practice: Lessons from Country Experiences (online)

URL: <http://www.ggbp.org/sites/all/themes/ggbp/uploads/Green-Growth-in-Practice-062014-Full.pdf>

Munro, Fiona (2015) Place-based working (online) URL: <https://www.iriss.org.uk/resources/irisson/place-based-working>

OECD (2016) Collaborative Strategies for In-Country Shared Value Creation: Framework for Extractive Projects (online) OECD Development Policy Tools, OECD Publishing, Paris

URL: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264257702-en>

Rich, Eddie; Moberg, Jonas (2015) Beyond Governments, Making Collective Governance Work - Lessons from the Extractive Industries Transparency Initiative. Sheffield: Greenleaf Publishing.

UNDP (2009) Guía del Usuario para Medir la Gobernabilidad Local (online) UNDP Oslo Governance Centre  
URL: <http://www.gaportal.org/resources/detail/a-users-guide-to-measuring-local-governance>

United Nations General Assembly (2005). Towards Global Partnerships. Enhanced cooperation between the United Nations and all relevant partners, in particular the private sector: Report of the Secretary General. (online)

[www.accionempresas.cl](http://www.accionempresas.cl)  
[www.consejominero.cl](http://www.consejominero.cl)  
[www.politicaspUBLICAS.uc.cl](http://www.politicaspUBLICAS.uc.cl)