

La urgencia de una GESTIÓN SOSTENIBLE

LOS CONFLICTOS QUE AFECTAN A GRANDES PROYECTOS DE INVERSIÓN EN CHILE ESTÁN CAUSANDO RETRASOS, MULTAS, SOBRECOSTOS E INCLUSO INVIABILIDAD DE EJECUCIÓN.

En este escenario, las empresas comprenden que el entorno y la sociedad cambiaron y deben aplicar estrategias de gestión sostenible desde etapas tempranas de conceptualización y diseño de sus iniciativas, más allá del cumplimiento mínimo que determina el marco normativo que las afecta.

Por: Aurys Consulting*

Los megaproyectos no sólo se definen por los montos de inversión que tienen involucrados. Son proyectos que se desarrollan en más de 5 años desde su diseño a la operación, cuyos impactos afectan directa e indirectamente a una masa considerable de población y a diversos sectores económico-productivos, y que implican transformaciones en sus entornos de influencia. Son proyectos que por su naturaleza se someten a escrutinios y situaciones de entorno cambiantes en el tiempo, a ciclos políticos y económicos, cambios tecnológicos, cambios en las preferencias de clientes e inquietudes de comunidades, que van constantemente agregando nueva complejidad en su gestión. La paradoja de los grandes proyectos nos dice que cada vez más las empresas buscan este tipo de iniciativas, no obstante éstas son cada vez más complejas y sujetas a riesgos, incertidumbres y desviaciones en tiempos, costos y retornos esperados.

En Chile, una cartera importante de grandes proyectos de inversión presentan dificultades en su avance. Un análisis publicado en el Observatorio de la Inversión

de la Sofofa durante el año 2013 indica que del monto total de inversión de proyectos registrados en esa época, los proyectos con obstáculos para avanzar representaban un 23%, equivalente a US\$ 55.344 millones. De este monto, un 39% correspondían a proyectos paralizados, un 39% postergados y un 22% desistidos.

Como complemento, Aurys Consulting realizó un análisis basado en los proyectos con dificultades, identificando que cerca de un 70% del monto de inversión de proyectos con obstáculos en su desarrollo (equivalente a US\$ 39.496 millones de inversión), corresponden a iniciativas con problemas medioambientales, conflictos con pueblos originarios, relaciones con las comunidades, entre otros factores vinculados a la gestión sostenible de proyectos.

El enfoque actual: Cumplir exigencias

Las empresas saben que implementar una estrategia de gestión sostenible de sus proyectos de inversión impacta directa y positivamente en sus resultados finales. El problema es que han buscado aplicarlas desde los dominios

eminente técnicos y legales, para responder principalmente a accionistas en términos de rentabilidad del proyecto, cumplimiento de hitos y montos de inversión, y de autoridades, a través del cumplimiento exigencias regulatorias y medioambientales. En algunos casos, las empresas van más allá, implementando acciones como uso de energías renovables no convencionales y generando compensaciones por los impactos producidos. No obstante, aún no aplican estrategias integrales de gestión sostenible de proyectos, por ejemplo, definiendo acciones tempranas para lograr la inserción de los proyectos en las comunidades y en el medio con el que interactúan. Por ende, tampoco han avanzado sustancialmente en potenciar sus organizaciones, metodologías, herramientas y capacidades de gestión.

Crear valor para todos

La gestión sostenible de proyectos es un planteamiento integral respecto de la relación entre las decisiones de hoy y sus impactos futuros, y el desarrollo que

FUENTE DE DIFICULTADES DE EJECUCIÓN DE GRANDES PROYECTOS

Proyecto	Fuente de dificultades de sostenibilidad				
	Medio Ambiente	Agua	Pueblos Originarios	Órganos Reguladores	Comunidades
P1	✓			✓	✓
P2	✓			✓	✓
P3		✓			✓
P4					
P5	✓			✓	
P6	✓			✓	
P7	✓			✓	
P8	✓			✓	✓
P9				✓	
P10	✓	✓	✓	✓	✓
P11			✓	✓	✓
P12	✓		✓	✓	✓
P13		✓		✓	✓
P14	✓			✓	
P15	✓			✓	✓
P16	✓	✓		✓	
P17	✓	✓		✓	
P18	✓				

Fuente: Análisis Aurys Consulting

aurys consulting

a través de los proyectos queda permanentemente instalado en los territorios y comunidades relacionadas.

La solución para las empresas pasa por adoptar proactivamente una Estrategia de Gestión Sostenible desde las etapas tempranas del proyecto, y con un alcance mayor a lo que determina el marco normativo que los afecta.

En esto, resulta ineludible el conocido "triple bottom line", que implica considerar los impactos y los retornos en los ámbitos sociales, ambientales y económicos de las iniciativas.

En nuestra visión, y acorde con la evidencia teórica y empírica existente, una estrategia de gestión sostenible de grandes proyectos debe relevar algunos puntos fundamentales:

- **Reconocer los impactos** del proyecto, tanto propios como de terceros involucrados. Se entiende por impactos aquellos efectos que no se habrían producido en ausencia de la iniciativa, los que pueden ser positivos (aportes sociales, ambientales y económicos) o negativos. Esto considera a su vez, todos los recursos que empleará el proyecto en todo su ciclo de vida.

- **Identificar los riesgos y definir los focos prioritarios para el desarrollo del proyecto**, acordando cursos de acción para cada una de las implicancias identificadas. Estos desafíos dependen de cada proyecto y, entre otros, están asociados a los impactos anteriores. Los focos se pueden agrupar en los siguientes ámbitos:

Sociedad

- Prácticas éticas de trabajo
- Valor para la sociedad, comunidades y consumidores
- Respeto a los derechos humanos
- Comportamiento ético

Medio Ambiente

- Eficiencia de supply chain
- Eficiencia energética
- Uso de las aguas y recursos naturales
- Reducción de desechos y emisiones

Financiero

- Retornos de inversión
- Desarrollo económico inclusivo
- **Reconocer a los distintos actores** que se ven afectados por la inserción de los proyectos: sus motivos e inquietudes, sus niveles de interdependencia, favorabilidad y vínculos de poder e interés.

En Chile, una cartera importante de grandes proyectos de inversión presenta dificultades en su avance. Un análisis publicado en el Observatorio de la Inversión de la Sofofa durante el año 2013 indica que del monto total de inversión de proyectos registrados en esa época, los proyectos con obstáculos para avanzar representaban un 23%, equivalente a US\$ 55.344 millones.

- **Establecer relaciones y construir las confianzas** que permitan activar procesos de desarrollo conjunto, involucramiento temprano, consulta pública, comunicación y entendimiento armónico entre las partes. Sobre esta, se deben definir relaciones de intercambio transparentes, justas y basadas en el **beneficio mutuo** entre los aportes y retornos materiales e inmateriales que se generan entre los actores.
- **Formar capacidades tanto dentro como fuera de la organización** para incorporar prácticas de gestión sostenible, definir e implementar métricas relevantes que permitan medir el estado de "salud" del proyecto en curso, más allá de velar por el cumplimiento de hitos, entregables y niveles de inversión.
- **Asegurar la veracidad de la información** y de las predicciones entregadas, así como el **respeto de los compromisos** asumidos con los grupos de interés en las diversas fases de proyecto, como un valor o principio fundamental de la gestión del proyecto.

Las empresas y organizaciones en general, deberán avanzar en preparar su organización y desarrollar sus capacidades para incorporar estos elementos en forma temprana y definitiva gestionar de manera sostenible de sus grandes proyectos de inversión.

*Aurys Consulting (www.aurysconsulting.com) es una consultora en estrategia y gestión que apoya a empresas líderes de Latinoamérica en solucionar sus grandes desafíos de negocio.