

# Habilitación social de grandes proyectos

Artículo elaborado  
por Aurys Consulting.

**H**oy la minería enfrenta proyectos que la encaminan hacia el futuro y que requieren de la habilitación social de sus *stakeholders*. Esto último comienza a ser parte de la gestión de emprendimientos mineros, a veces incluso con un alcance mayor a lo que determina el marco normativo que los afecta. La gran pregunta es si para la empresa minera la habilitación social es una línea más de la carta Gantt del proyecto, o genuinamente la compañía está dispuesta a desarrollar un modelo de gestión integral que considere tanto las necesidades y expectativas

propias, como la de sus *stakeholders*, para su operación y para sus iniciativas de inversión y crecimiento. Una cosa es relacionarse con la comunidad para lograr objetivos de aceptación puntuales y otra es integrarse genuinamente para “ser un vecino más” del sistema socioeconómico donde la empresa busca instalarse. La primera es una línea más de la carta Gantt; la segunda abre una mirada hacia la consecución de objetivos comunes y al logro de acuerdos de largo plazo. ¿Cómo evolucionar desde

la mirada de carta Gantt e hitos hacia una mirada mucho más participativa, inclusiva e integral para la gestión de grandes proyectos? En la visión de Aurys Consulting, la gestión sostenible de grandes proyectos involucra a toda la organización y debe considerar siete puntos fundamentales:

1. Definir los focos prioritarios para la operación sustentable de la compañía. Estos deben ser de una transversalidad tal que permitan guiar la gestión tanto de las operaciones

## Operar y crecer sustentablemente

requiere contar con una **visión de desarrollo común entre las compañías y sus stakeholders**, lo suficientemente robusta para buscar acuerdos que resuelvan las controversias.

Tabla 1  
Focos de sustentabilidad de la empresa minera

Trabajadores	Sociedad	Medio Ambiente	Financiero
Prácticas éticas de trabajo	Desarrollo económico inclusivo y empleo local	Biodiversidad y cambio climático	Rentabilidad operación actual
Calidad del empleo	Valor para la sociedad y la industria vía encadenamiento productivo	Eficiencia energética	Retornos de inversión y proyectos futuros
Diversidad de género	Respeto a los Derechos Humanos	Uso de las aguas y recursos naturales	
Desarrollo de competencias	Comportamiento ético	Reducción de desechos y emisiones	
Salud, seguridad y calidad de vida laboral	Relación de transparencia con <i>stakeholders</i>	Cuidado del patrimonio social, ambiental y cultural	

- actuales como de los proyectos de crecimiento (Tabla 1).
- Definir procedimientos y prácticas estandarizadas para la gestión de los focos de sustentabilidad, como parte del proceso de control de gestión de la compañía, evaluando constantemente para cada uno de ellos el cumplimiento de metas, objetivos y las brechas existentes entre expectativas internas y externas de sus *stakeholders* relevantes.
  - Reconocer los impactos del proyecto en todo su ciclo de vida, tanto propios como de terceros involucrados, los que pueden ser positivos (empleo, formación de capacidades, emprendimiento y desarrollo local) o negativos (competencia por recursos básicos para otras actividades productivas, emisiones, afectación de la calidad de vida de las comunidades, impacto vial, etc.).
  - Reconocer a los distintos actores que se ven afectados por la inserción de los proyectos: sus expectativas, inquietudes, necesidades y niveles de interdependencia.
  - Establecer una plataforma de relación y trabajo común con comunidades y *stakeholders* que promueva el desarrollo de objetivos comunes, busque el logro de acuerdos con legitimidad ciudadana, permita activar un involucramiento temprano a través de procesos de consulta

pública, comunicación y entendimiento armónico.

6. Incorporar la gestión de los focos de sustentabilidad en el *governance* interno de la compañía para asegurar una visión de largo plazo, consistencia y coherencia en los compromisos acordados con los grupos de interés, alineamiento a los objetivos estratégicos, transparencia y trazabilidad.

7. Formar capacidades dentro y fuera de la organización, incorporando prácticas de gestión sostenible, relacionamiento con la comunidad y definiendo e implementando métricas relevantes que permitan medir el estado de "salud" del proyecto en curso en forma integral, más allá de velar por el cumplimiento de hitos, entregables y niveles de inversión.

Los proyectos mineros viabilizan las expectativas de todos sus *stakeholders*. Las empresas y organizaciones en general deberán avanzar en preparar su estructura y desarrollar sus capacidades para incorporar estas expectativas en forma temprana y abierta, para gestionar de manera sostenible sus grandes proyectos de inversión. **mch**

**Una cosa es relacionarse** con la comunidad para lograr objetivos de aceptación puntuales y otra es integrarse genuinamente para **"ser un vecino más" del sistema socioeconómico** donde la empresa busca instalarse.

**Artículo elaborado por Aurys Consulting (www.aurysconsulting.com), consultora en estrategia y gestión, que apoya a empresas a solucionar sus desafíos de negocio.**