



INVERSIÓN SOCIAL PRIVADA EN LA GUAJIRA LECCIONES APRENDIDAS Y BUENAS PRÁCTICAS





Fundación ANDI

Catalina Martínez

Directora Ejecutiva

Liseth Beltrán

Subdirectora

Andrés Briceño

Líder Gestión del Conocimiento

Jaime García Vila

Investigador

ANDI – Mesa Más La Guajira

Luis Guillermo Baquero

Gerente

Camilo Vanegas

Isabela Peñaranda

Asistentes

Sugel Curvelo

Comunicaciones

Agradecimientos

AES Colombia

Cerrejón

Celsia

Enel Colombia

EPM

HOCOL

ISA Intercolombia

Promigas

Transportadora de Gas Internacional TGI S.A. E.S.P

Empresas participantes





INVERSIÓN SOCIAL PRIVADA EN LA GUAJIRA LECCIONES APRENDIDAS Y BUENAS PRÁCTICAS

ASOCIACIÓN NACIONAL DE EMPRESARIOS DE COLOMBIA –ANDI
FUNDACIÓN ANDI
2022

Advertencia*

El uso del lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres es una de las preocupaciones de nuestras organizaciones. Sin embargo, no hay acuerdo entre los lingüistas sobre la manera de hacerlo en nuestro idioma. En tal sentido, con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar en español “o/a” para marcar la existencia de ambos sexos, hemos optado por emplear el masculino genérico clásico, en el entendido de que todas las menciones en tal género representan siempre a hombres y mujeres.

*Tomado de documentos de la Organización Internacional del Trabajo.

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	01		
1.1. CONTEXTO SOCIAL Y ECONÓMICO	02		
1.2. METODOLOGÍA	07		
RECOPILACIÓN DE INFORMACIÓN	08		
ANÁLISIS	11		
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	12		
LIMITACIONES	12		
2. PROYECTOS DE INVERSIÓN SOCIAL PRIVADA EN LA GUAJIRA	13		
AES COLOMBIA	14		
CELSIA	17		
CERREJÓN	21		
ENEL COLOMBIA	23		
HOCOL	27		
ISA INTERCOLOMBIA	30		
PROMIGAS	33		
TRANSPORTADORA DE GAS INTERNACIONAL TGI S.A. E.S.P	34		
3. BUENAS PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS	36		
3.1. DISEÑO E INICIO DEL PROYECTO	37		
CATEGORIZACIÓN DE PROYECTOS	37		
EQUIPOS LOCALES	38		
DIAGNÓSTICOS ACERTADOS	38		
COHESIÓN EN LAS COMUNIDADES (CLANES O FAMILIAS)	38		
CONFORMACIÓN DE ORGANIZACIONES COMUNITARIAS	39		
3.2. IMPLEMENTACIÓN	39		
RECONOCIMIENTO DE LA CULTURA WAYUU	39		
LA COMUNIDAD COMO UN SOCIO	41		
DESARROLLO DE ALIANZAS	41		
PARTICIPACIÓN DE LAS COMUNIDADES	42		
SOCIALIZAR EL PROYECTO AL INTERIOR DE LA EMPRESA	42		
3.3. FACTORES DE ÉXITO TRANSVERSALES	43		
CONFIANZA	43		
INNOVACIÓN	43		
PERTINENCIA	44		
3.4. BARRERAS	44		
PERCEPCIONES SOBRE EL SECTOR PRIVADO	44		
CONFLICTOS TERRITORIALES	45		
COMUNICACIÓN	45		
SOSTENIBILIDAD DE LAS INICIATIVAS	45		
4. OPORTUNIDADES	46		
FORTALECIMIENTO DE LOS SISTEMAS DE MONITOREO Y EVALUACIÓN (M&E)	47		
IDENTIFICACIÓN DE BENEFICIOS TANGIBLES	47		
ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES	48		
¿CÓMO CERRAR LOS PROYECTOS?	48		
LA IMPORTANCIA DE COMPARTIR PRÁCTICAS	49		
REFERENCIAS	50		





INTRODUCCIÓN

En enero de 2020 se creó la Mesa Más La Guajira de la ANDI, un espacio en el que confluyeron inicialmente 10 empresas afiliadas a la Asociación: AES Colombia, Celsia, Cerrejón, Ecopetrol, Hocol, Enel, ISA Intercolombia, Promigas y la Transportadora de Gas Internacional.

Esta iniciativa busca promover un modelo de gestión de responsabilidad social territorial en el cual el Gobierno, la institucionalidad, la comunidad y las empresas, aporten en el diseño y la implementación de iniciativas regionales conjuntas, en materia económica, social y ambiental, que permitan una transformación del departamento, entendiendo que la sostenibilidad de los proyectos del sector empresarial, depende estrechamente de la sostenibilidad de los territorios.

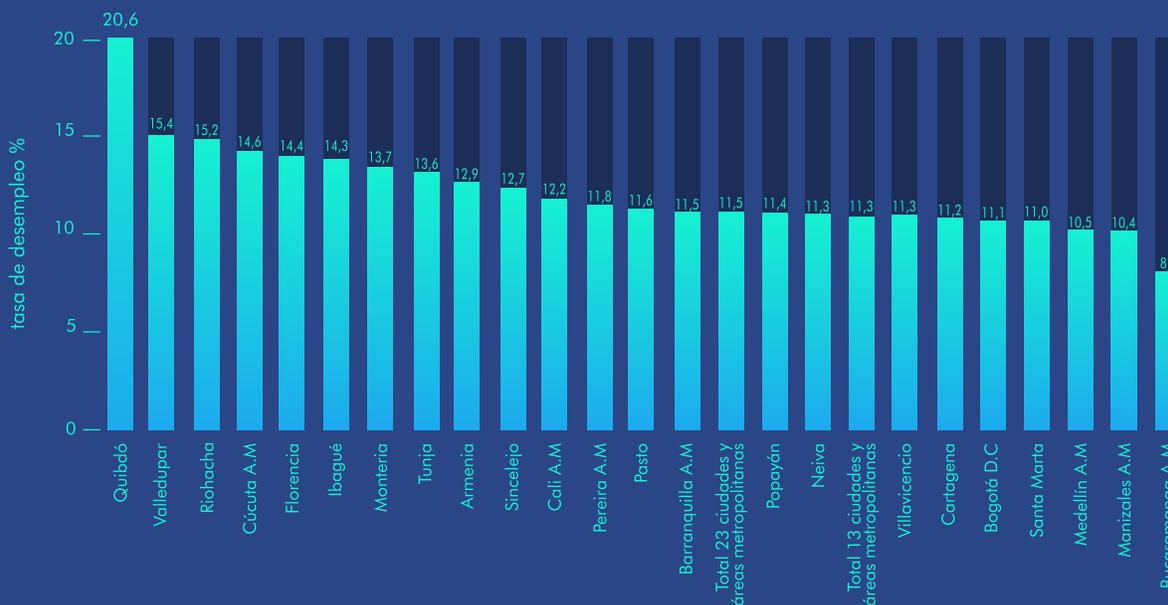
De igual forma, esta mesa busca identificar e implementar acciones que permitan afianzar el relacionamiento de las empresas con los diferentes actores sociales, con el propósito de lograr un ambiente propicio para la articulación de esfuerzos encaminados al desarrollo y la competitividad de La Guajira. Para conseguirlo, la Mesa Más La Guajira ha establecido cinco líneas estratégicas de trabajo: servicios públicos; biodiversidad y desarrollo; infraestructura; comunicaciones y gestión social.

En el marco del Comité de Gestión Social, desde el 2021 se inició una articulación entre la Fundación ANDI y la Mesa Más La Guajira con el objetivo de acercar los servicios de Arquitectura Social Estratégica a las empresas que tienen presencia en el territorio. Una de las tareas conjuntas que se identificó fue la realización de un ejercicio de Gestión del Conocimiento que le permitiera a las empresas reunir los principales aprendizajes de sus proyectos en materia de inversión social.

1.1. CONTEXTO SOCIAL Y ECONÓMICO

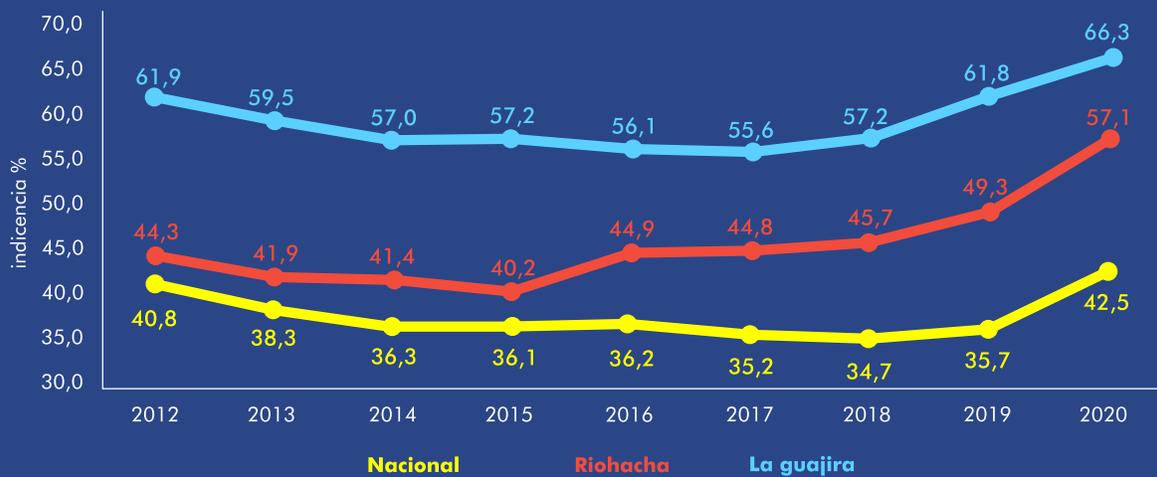
Una de las razones por las cuales la Mesa Más La Guajira tiene un componente social está relacionado con las condiciones en las que habita la población en este territorio. Los indicadores más recientes de pobreza y desempleo en La Guajira son de los más altos en el país. De acuerdo con cifras oficiales del DANE publicadas en junio de 2022, la tasa de desempleo para Riohacha se ubicó en 15,2%, (Grafica 1) casi cuatro puntos porcentuales por encima del promedio nacional.

En cuanto a cifras de pobreza, el departamento se ubica por encima de los datos nacionales. De acuerdo con un informe publicado por el DANE en 2022, en el cual se compara la evolución de la incidencia de pobreza monetaria a nivel nacional, departamental y local, para el 2020, el país tenía una incidencia de 42,5%, mientras que en Riohacha este dato alcanzaba el 57,1% y un 66,3% en La Guajira. La gráfica 2 da cuenta de cómo los indicadores de pobreza en el departamento se encuentran por encima de los valores nacionales por cerca de una década. Estas cifras se complementan con el indicador de desigualdad, el coeficiente de Gini¹, el cual para el 2020 reportaba en La Guajira un valor de 0,565; también por encima del valor nacional que se ubicaba en 0,544 (DANE, 2022).



Gráfica 1. Tasa de desempleo según ciudades. Abril – Junio 2022. Fuente: DANE – GEIH.

1. Es una herramienta analítica que suele emplearse para medir la concentración de ingresos entre los habitantes de una región, en un periodo de tiempo determinado. Allí la variable 0 indica la máxima igualdad y la variable 1 la máxima desigualdad.



Gráfica 2. Incidencia de Pobreza Monetaria, nacional, La Guajira y Riohacha, 2012-2020. Fuente DANE – GEIH.

En la presentación más reciente (2022) de pobreza monetaria con enfoque diferencial realizada por el DANE, se evidencia una tendencia a nivel nacional en la que las mujeres son más pobres que los hombres, sin embargo, la diferencia entre el dato país y La Guajira es de más de 20 puntos, como se ve en la tabla 1. De acuerdo con este reporte, en Colombia el índice de pobreza monetaria para las mujeres es de 40,3% mientras que en La Guajira es del 67,8%. Cuando se ven las cifras de pobreza extrema los resultados son aún más alarmantes. Mientras que el dato nacional es de 12,7% para las mujeres en La Guajira es de 40,3%.

ÍNDICE DE POBREZA MONETARIA	NACIONAL	LA GUAJIRA	RIOHACHA
♂ HOMBRES	38,2	66,9	55,9
♀ MUJERES	40,3	67,8	57,2
ÍNDICE DE POBREZA EXTREMA	NACIONAL	LA GUAJIRA	RIOHACHA
♂ HOMBRES	11,8	40,6	27,7
♀ MUJERES	12,7	40,3	27,3

Tabla 1. Fuente DANE (2022), presentación pobreza con enfoque diferencial. Elaboración propia.

Si bien el enfoque de género es importante a la hora de entender las cifras de pobreza en el departamento, un enfoque étnico es clave en este contexto. Según las últimas cifras del censo 2018, en La Guajira, 48,41% de las personas censadas se auto reconocen como indígenas y 7,39 se auto reconocen como negro, mulato, afrodescendiente o afrocolombiano. De acuerdo con este censo, un 84% de las comunidades indígenas habitan principalmente zonas rurales dispersas, y su cultura está tan activa que cerca del 88% de esta población habla su lengua nativa (Grafico 3).

PORCENTAJE DE POBLACIÓN DE LA GUAJIRA QUE HABLA SU LENGUA NATIVA, POR GRUPO ÉTNICO

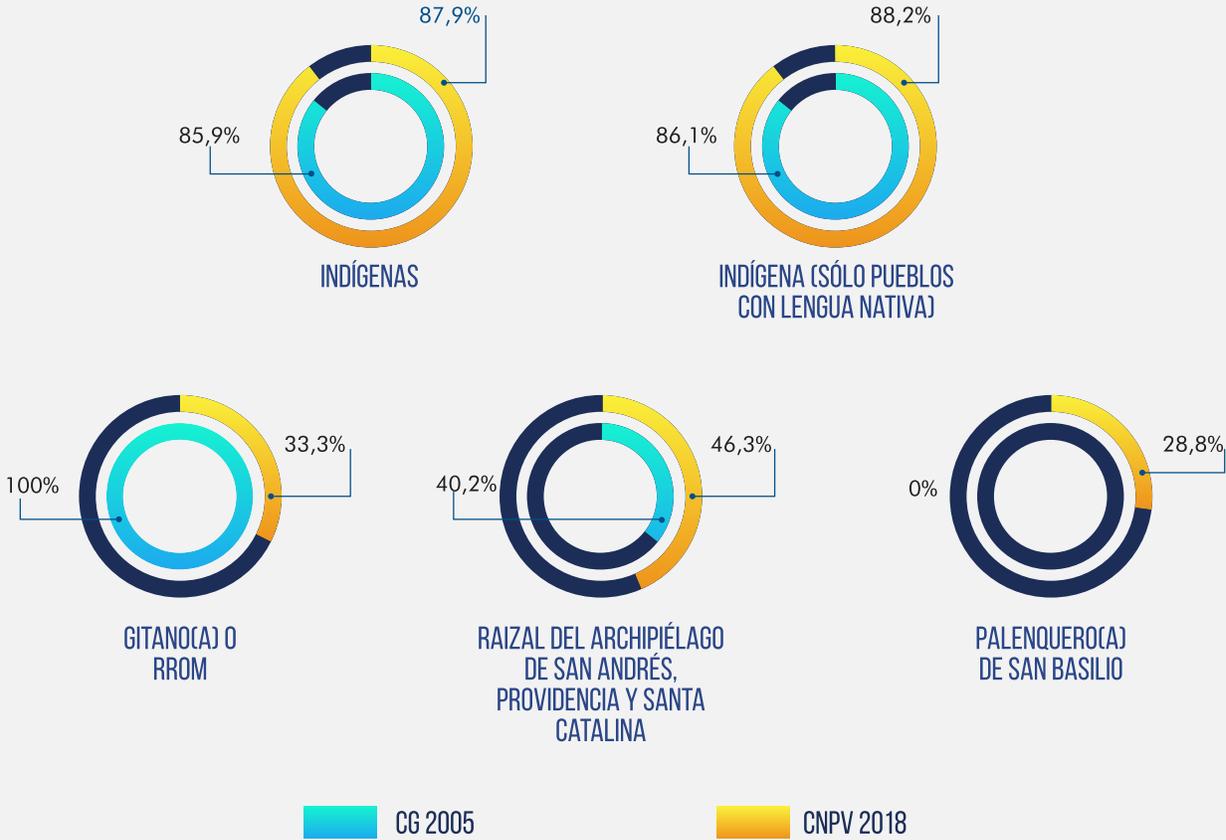


Gráfico 3. Población por grupo étnico que habla su lengua nativa. Fuente: DANE – CNPV 2018 – CG 2005.

Para los grupos indígenas y afrodescendientes ubicados en La Guajira, las cifras de pobreza monetaria y extrema son también más altas que el promedio nacional. Como se evidencia en la tabla 2, mientras que el índice de pobreza monetaria a nivel nacional para los grupos indígenas es de 61,6% en La Guajira es de 46,4%. En términos de pobreza extrema, la cifra de los grupos indígenas en La Guajira está ubicada 20 puntos porcentuales por arriba del nacional. Esto da cuenta de la grave crisis social y económica que viven las comunidades étnicas en el departamento.

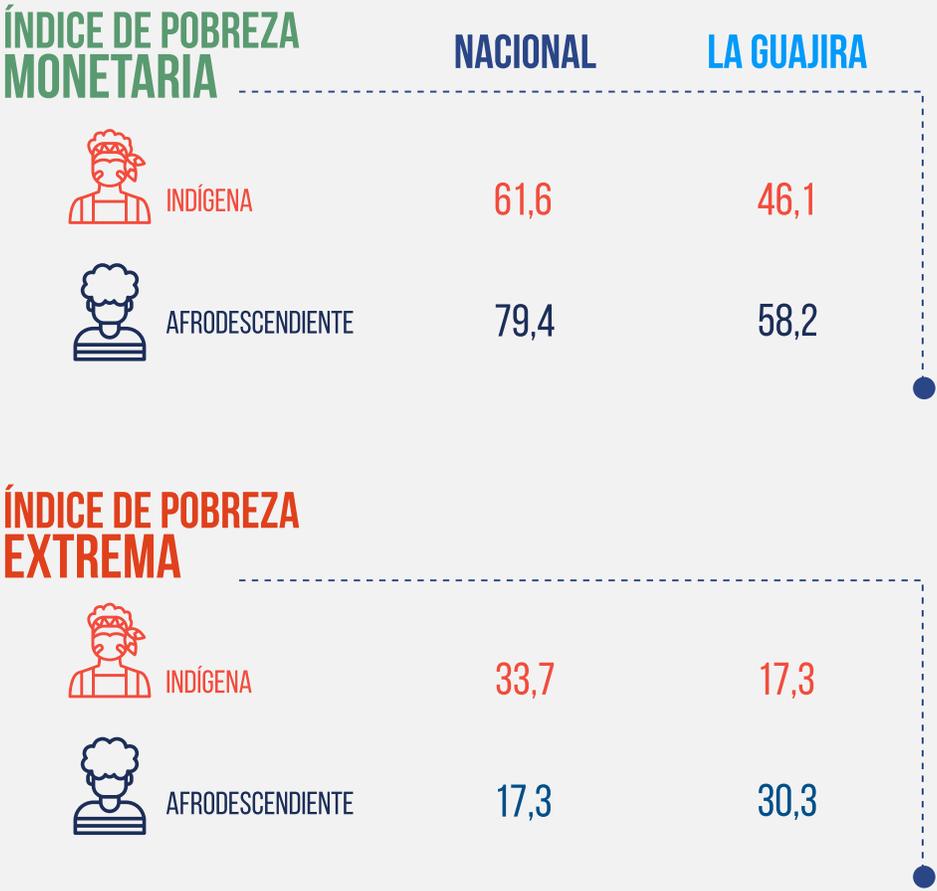


Tabla 2. Fuente DANE (2022), presentación pobreza con enfoque diferencial. Elaboración propia.

Otro grupo de indicadores importantes a tener en cuenta en La Guajira es el acceso a servicios públicos. Como se evidencia en la Figura 1, la parte norte del departamento, tiene coberturas menores o iguales al 25%. De acuerdo con el Censo realizado por el DANE en 2018, centros urbanos como Uribia y Manaure (ubicados en la zona norte) son los que tienen las menores coberturas. En el caso de Uribia, el municipio tiene una cobertura sólo del 2,53% en acueducto, 2,88% en alcantarillado y 5,9% en energía eléctrica.

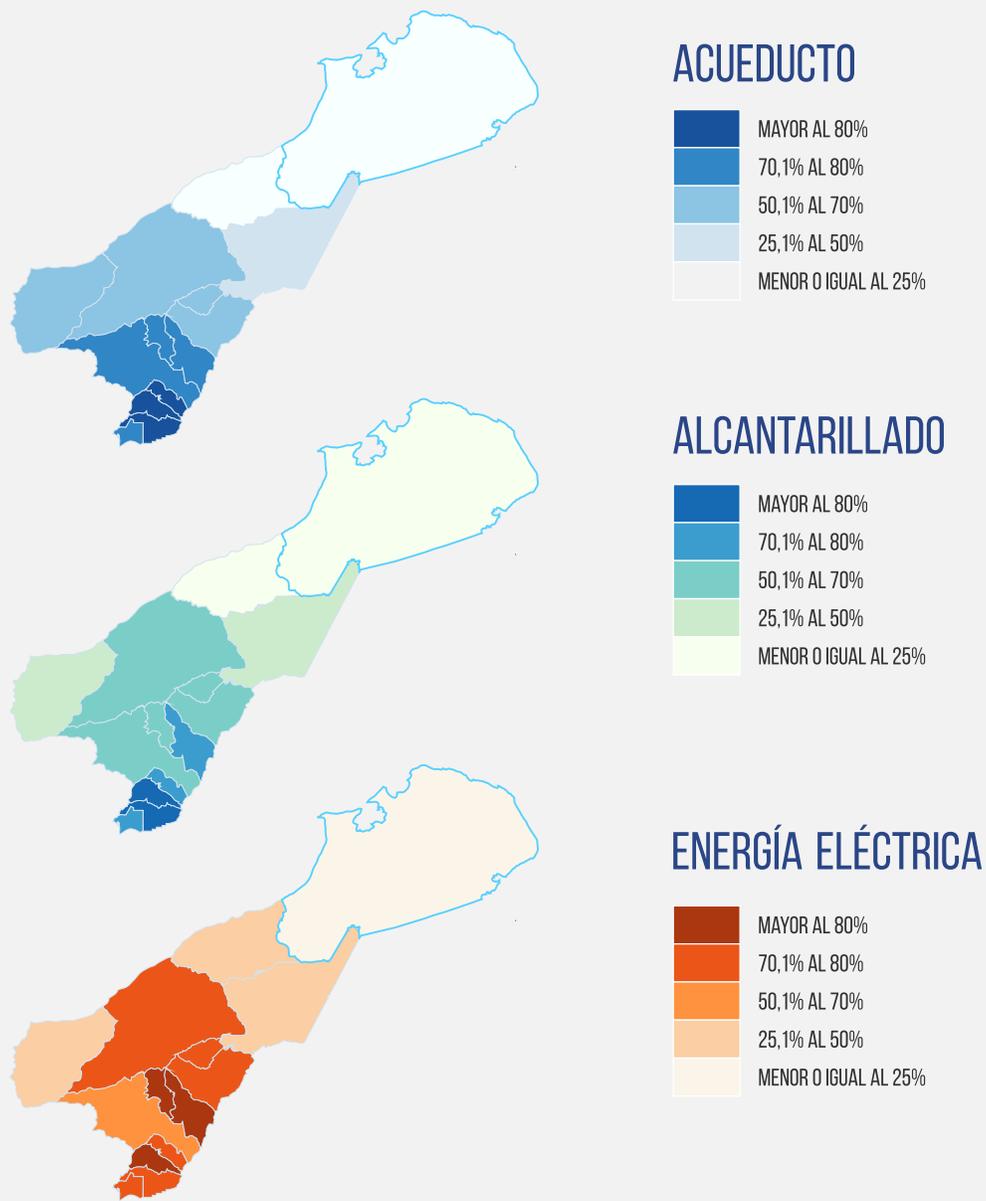


Figura 1. Cobertura de Servicios públicos. Fuente: DANE – CNPV 2018.

Como se puede ver en este breve contexto, las condiciones sociales y económicas de La Guajira son alarmantes en comparación a los indicadores del resto del país. Es por esta razón que el territorio requiere una inversión social coordinada en la que no sólo participen los actores estatales, sino que también se involucre el sector privado. Las empresas, además de su rol de desarrollo económico, tienen la capacidad de generar soluciones para los desafíos sociales y ambientales que enfrenta la región, como miembros de la comunidad conscientes del contexto cultural en el que se encuentran sus operaciones.



1.2. METODOLOGÍA

Con el objetivo de documentar las iniciativas de inversión social que realizan las empresas en La Guajira, en octubre del 2021 se inició un proceso conjunto para la realización de este estudio, cuya pregunta principal de investigación giraría alrededor de establecer las lecciones aprendidas y buenas prácticas que las empresas han identificado en el marco de su inversión social en el departamento. Para ello, se siguió la ruta metodológica que se describe a continuación.

Para la Fundación ANDI, las lecciones aprendidas y buenas prácticas (LA-BP) son experiencias cuyos éxitos o fracasos han sido validados en contextos determinados y contribuyen a la generación de nuevo conocimiento. Las buenas prácticas responden a preguntas como, ¿Qué se hizo bien? ¿Por qué? ¿Qué se puede replicar? Mientras que las lecciones aprendidas están orientadas bajo preguntas como: ¿Qué no funcionó y por qué? ¿Qué factores influenciaron el proceso? ¿Cuáles fueron los principales desafíos? ¿Cómo se resolvieron? Las LA-BP recopiladas en entrevistas semiestructuradas con los equipos implementadores fueron la principal fuente para la elaboración de este documento. En el proceso de la sistematización se llevaron a cabo los pasos que se presentan a continuación.

RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

El primer paso para realizar la recolección de la información fue identificar las empresas interesadas en participar. En total, nueve se sumaron a este ejercicio: AES Colombia, Celsia, Cerrejón, Enel, EPM², ISA Intercolombia, Hocol, Promigas y TGI. A cada uno de los participantes se les solicitó documentar, mediante una encuesta con preguntas abiertas, una iniciativa que cumpliera con las siguientes características, (i) un proyecto que consideraran estratégico para la compañía, (ii) que tuviera más de un año desde su ejecución y (iii) donde cada empresa considerara que tenía varios aprendizajes.

En total se recibieron 24 proyectos enfocados en las siguientes líneas de trabajo: generación de ingresos, agua y saneamiento, asuntos culturales, salud, formación para el trabajo, plan de vida y otros. El gráfico 4 da cuenta de su composición. Es importante notar que algunas de las empresas presentaron más de un proyecto para el análisis, razón por la cual hay 24 iniciativas. Como se nota en la figura 2, la mayoría de estos proyectos se encuentran ubicados al norte de La Guajira, en el municipio de Uribia, y otros en la Media Guajira, en Manaure, Maicao, y Riohacha.

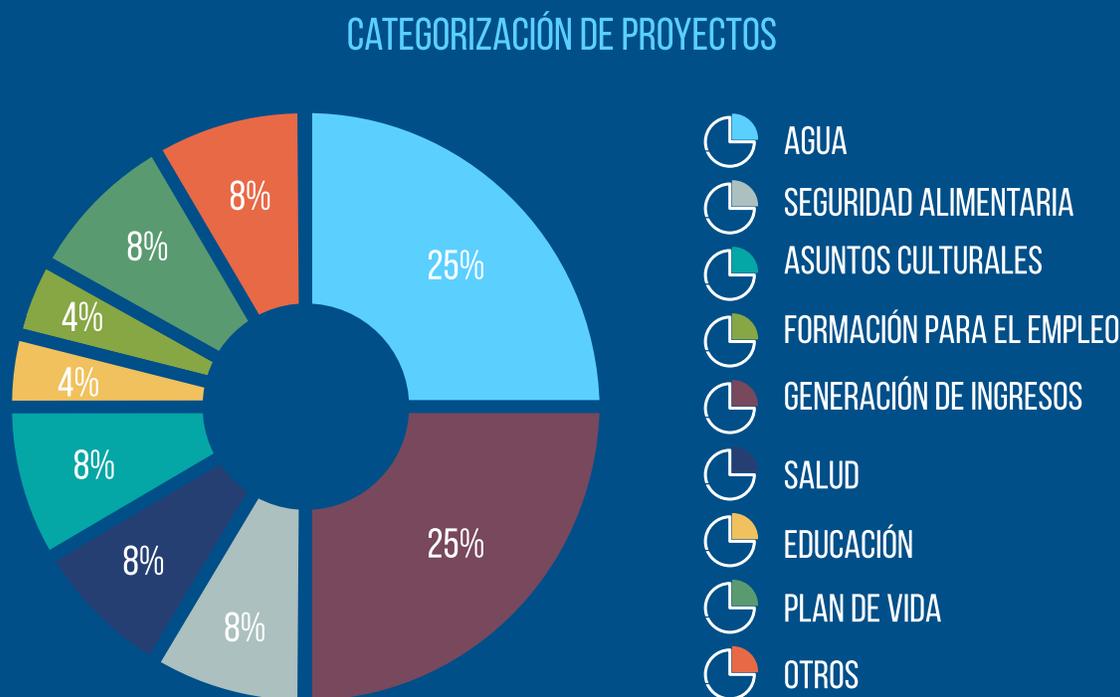


Gráfico 4. Enfoques temáticos de los proyectos estudiados. Elaboración Propia.

2. Agradecemos al equipo de EPM por su participación inicial y compartir su experiencia de trabajo en La Guajira a pesar de que al final por razones externas no hagan parte de esta publicación.

A partir de la información recolectada en la encuesta que cada una de las empresas diligenció, se elaboraron estas categorías definidas en la tabla 3.

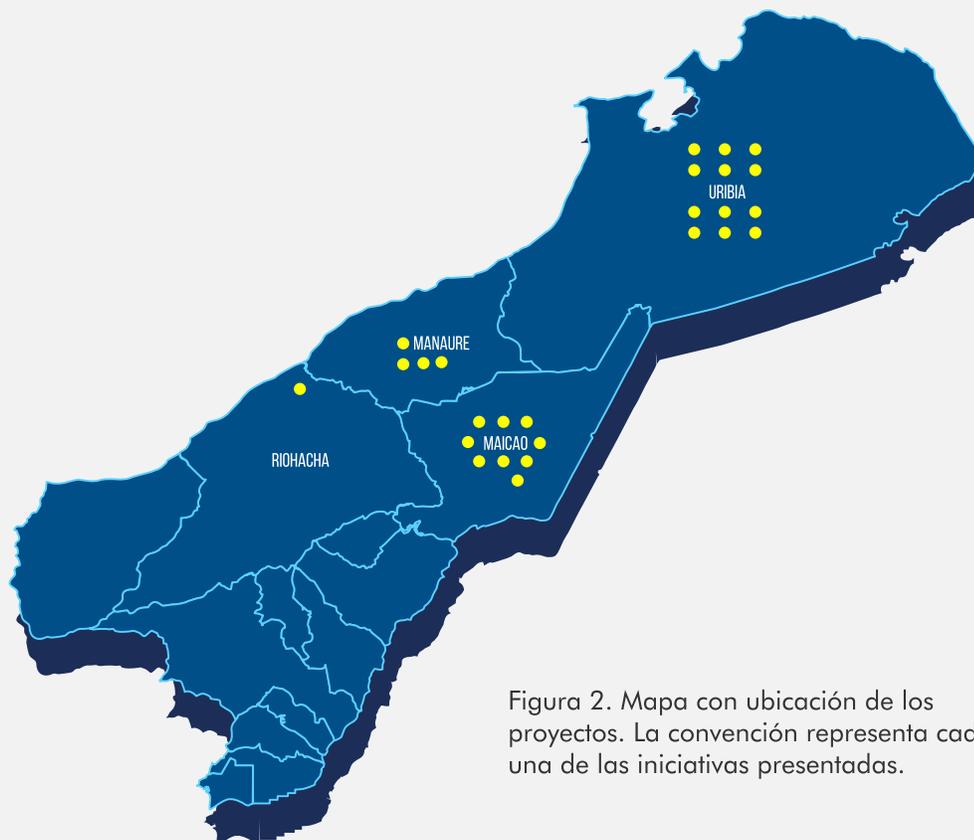


Figura 2. Mapa con ubicación de los proyectos. La convención representa cada una de las iniciativas presentadas.

A partir de los proyectos recibidos, se agruparon las iniciativas en las líneas de trabajo señaladas en el Gráfico 4 y descritas en la tabla 3. Para llegar a estas definiciones se siguió el trabajo de organizaciones internacionales, así como del Gobierno Nacional. Otras definiciones emergieron del análisis del equipo de investigación.



LÍNEA DE TRABAJO

DESCRIPCIÓN



AGUA Y SANEAMIENTO

Proyectos que promueven el acceso al agua segura, soluciones de saneamiento básico, la promoción de cambios de comportamiento en la higiene y el empoderamiento de las comunidades.



GENERACIÓN DE INGRESOS

Acciones encaminadas a la reducción de la pobreza a través de la generación de ingresos de manera sostenible y autónoma.



SALUD

Programas que le apuestan al desarrollo de infraestructura para la prestación de servicios de salud o la puesta en modelos holísticos que acercan la oferta de salud a comunidades vulnerables.



EDUCACIÓN

Proyectos enfocados en la provisión de infraestructura educativa (aulas, equipos) para comunidades vulnerables.



ASUNTOS CULTURALES

Iniciativas que han buscado documentar las prácticas del pueblo indígena wayuu con el fin de generar un mejor relacionamiento entre el sector privado y las comunidades.



FORMACIÓN PARA EL EMPLEO

Estrategias que buscan contribuir al desarrollo personal y profesional de las personas trabajadoras, mejorando su empleabilidad y promoción en el trabajo.



PLAN DE VIDA

Proceso formativo y de acompañamiento que busca que cada persona se convierta en agente de su propio proyecto personal y comunitario.



OTROS

Aquí se encuentran dos proyectos, uno que buscó establecer una oficina local, y una iniciativa de alumbrado con energía solar.

Tabla 3. Descripción de Líneas de trabajo. Elaboración propia.

Además de la encuesta que cada una de las empresas diligenció, se realizó una entrevista semi estructurada con cada uno de los equipos a cargo de las iniciativas. En estos espacios se preguntó por el desarrollo de cada una de las iniciativas, los factores de éxito, los elementos que facilitan las relaciones con las comunidades, así como las principales barreras identificadas.

ANÁLISIS

Para el análisis de los proyectos, se hizo una codificación mixta, es decir se permitió la identificación de categorías a partir del relato de los participantes y también se tuvo en cuenta categorías predeterminadas condensadas en la tabla 4.

CATEGORÍA	DEFINICIÓN	FUENTE / MARCO CONCEPTUAL
Motivación	Razones e intereses por las cuales una empresa decide implementar un proyecto de inversión social.	Valor Compartido
Diseño de los proyectos	Se refiere al proceso de creación de una iniciativa, algunos de los elementos a evaluar son: participación de la comunidad, definición de intereses y documentación previa del contexto.	Valor Compartido Convenio 169 OIT

Implementación	Se refiere al proceso de ejecución de la iniciativa. Se abordan elementos como financiación, aliados, equipos locales, participación de la comunidad y resultados.	Arquitectura Social Estratégica. Vehículos de Impacto Colectivo Convenio 169 OIT
Sistema de Medición y Monitoreo	Conjunto de acciones diseñadas para monitorear y evaluar la implementación del proyecto.	Guía para la Evaluación de Proyectos Sociales
Lecciones Aprendidas	Aprendizajes identificados por los equipos implementadores durante la ejecución del proyecto.	Manual de Gestión del Conocimiento.

Tabla 4. Categorías de análisis para los datos cualitativos. Elaboración propia.

El material que se usó para la codificación fueron las transcripciones de las entrevistas, así como algunas lecciones aprendidas identificadas por los equipos implementadores, consignadas en el primer instrumento de caracterización de las iniciativas. Se realizó una primera codificación de este material, y luego en un documento adicional se hizo la agrupación por temas principales de donde surgieron los aprendizajes, barreras y oportunidades que se presentan en la segunda parte del documento.

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Con el objetivo de facilitar la comprensión de los hallazgos, los aprendizajes se presentan asociados a etapas de la implementación de los proyectos. De tal forma que se pueda identificar qué se aprende en cada fase. Asimismo, se incluyen dos subsecciones de barreras y factores de éxito transversales. El último apartado del documento se refiere a oportunidades que tienen las empresas para fortalecer sus iniciativas.

LIMITACIONES

El alcance de este estudio es identificar los aprendizajes obtenidos a partir de la implementación de proyectos de inversión social de las empresas que pertenecen a la Mesa ANDI Más Guajira. El levantamiento de información se realizó únicamente con los equipos implementadores, de tal forma que la perspectiva u opinión de otros grupos de interés no se tuvo en cuenta. El objetivo del estudio es partir de los aprendizajes que han obtenido los profesionales de cada compañía, y aunque la experiencia de otros grupos de interés es valiosa, se decidió no tenerla en cuenta debido a la multiplicidad de contextos y enfoques de operación de las empresas.

An aerial photograph of a sandy beach with a small wooden boat on the sand. A fishing net is spread out on the sand above the boat. The entire image is overlaid with a teal color filter.

2.

PROYECTOS DE INVERSIÓN
SOCIAL PRIVADA EN LA GUAJIRA



AES COLOMBIA

AES inició operaciones en el país en 2001 mediante la adquisición de la empresa chilena Chilgener, propietaria de la Central Hidroeléctrica de Chivor, el primer gran proyecto de ingeniería energética del país que data de 1970. Hoy, AES Colombia es el quinto generador de energía más grande de Colombia.

AES Colombia es una subsidiaria de AES Andes y está comprometida con mejorar la vida de los colombianos. Su portafolio ofrece soluciones energéticas 100% sostenibles en Colombia a través de diversas tecnologías de generación. Actualmente, esta compañía es responsable del 6% de la generación eléctrica total del país.

Para AES Colombia, la sostenibilidad está presente en todas sus actividades. Su objetivo es crear un futuro energético que integre todos los aspectos de la sostenibilidad, incluidos los impactos económicos, sociales y ambientales.

Esta compañía es propietaria del proyecto eólico Jemeiwaa Ka'í, un complejo compuesto por 5 parques ubicados en el municipio de Uribia en la alta Guajira, con una capacidad de 648 MW. Actualmente, este proyecto es el más grande de Colombia en generación eólica.

En el marco de su relacionamiento con las comunidades y bajo los principios de su estrategia de sostenibilidad, AES ha desarrollado las siguientes iniciativas:

AYUDAS SOCIALES + RUTA DEL AGUA

Este proyecto nace con el propósito de construir canales de generación de confianza con las comunidades presentes en el área de influencia del proyecto. Para lograr este objetivo, se identificó la necesidad que las comunidades encontraran en la empresa un aliado y apoyo en el territorio, solidario y empático con la realidad de La Guajira. Teniendo esto en cuenta, se estructuró el proyecto con dos focos principales:

- a) Acceso a agua para el consumo humano: implementación de la "Ruta del Agua", una iniciativa con la que se distribuye agua potable a las comunidades a través de carrotanques.
- b) Apoyo a eventos relevantes de la cultura wayuu: se refiere a ayudas sociales que apoyan solicitudes comunitarias, auxilios funerarios, asambleas internas, mejoramiento de infraestructura, yanamas³ y almacenamiento de agua.

En conjunto, las iniciativas Ayudas Sociales y Ruta del Agua pretenden ser el primer canal de comunicación con las comunidades indígenas para construir confianza, establecer vínculos duraderos, y demostrarle a la comunidad la posibilidad de establecer buenas relaciones con los Alijuna (forasteros). Este acercamiento es vital para iniciar un proceso de construcción mancomunada y una apuesta por el bienestar conjunto.

MANEJO DE CONFLICTIVIDAD

Esta iniciativa consiste en construir un mapa de la conflictividad en cada uno de los proyectos con el fin de identificar las causas de los conflictos y gestionarlos de manera preventiva. De tal forma que puedan atenderse previo al inicio de actividades en el territorio (estudios o procesos constructivos). AES Colombia cuenta con un grupo de profesionales, conocedores de la cultura wayuu y cercanos a las comunidades, que tienen la capacidad para abordar estos conflictos desde las tradiciones locales.

Esta estrategia le permite a la empresa tener un relacionamiento cercano con las comunidades en la zona de influencia, así como tener una mejor comprensión de las dinámicas del territorio. Esto también permite identificar la causa de los conflictos, sea interno, con otras comunidades o con la empresa misma. Asumir la conflictividad de manera preventiva les ha permitido anticiparse a las labores que se deben desarrollar, lo cual ha facilitado procesos posteriores.

3. Término en wayuunaiki que se refiere a una actividad de trabajo colectivo y colaborativo donde se compromete el pensamiento, las emociones y la intención.

FORTALECIMIENTO DE LA GOBERNABILIDAD PROPIA DEL TERRITORIO

Como parte de los acuerdos de consulta previa, AES Colombia acuerda que los recursos de compensación y beneficios del proyecto deben ser administrados directamente por las comunidades a través de esquemas asociativos que reflejen la organización propia de cada territorio, ya sea por familiaridad, pertenencia a un clan, o por calidad en el territorio. Adicionalmente, estos recursos deben ir con destinación específica al desarrollo del Plan de Vida que cada grupo debe construir. Bajo este marco, la asociatividad y el desarrollo de planes de vida, son fundamentales para el empoderamiento de las comunidades y el fortalecimiento de la gobernabilidad en su territorio. La compañía cumple un rol de catalizador y apoyo a las comunidades en este proceso.

Para AES Colombia robustecer estos esquemas sociales les permite relacionarse con un interlocutor consiente de sus derechos y deberes con el territorio, les facilita a las comunidades apropiarse y responsabilizarse de su propio desarrollo y genera redes de actores en el territorio que benefician el relacionamiento a largo plazo entre empresa y comunidades.

METODOLOGÍA PARA LA VALORACIÓN DEL BIENESTAR

A partir de esta metodología, AES Colombia buscaba entender con mayor detalle qué es bienestar para las comunidades y qué factores son fundamentales en este concepto. A partir de un trabajo participativo en el que se recolectó información, se desarrolló un instrumento de medición de bienestar que aplicó con cada comunidad previo al desarrollo de los proyectos. Esto les permitió identificar impactos del proyecto en el territorio desde un punto de vista netamente wayuu, y así identificar los principales factores que debe gestionar la empresa.

Esta estrategia ha sido fundamental para conocer a la comunidad bajo sus propios términos y visión del mundo, lo cual le ha facilitado a AES Colombia acceder a un conocimiento más profundo del territorio y sus habitantes. Asimismo, esta metodología le permite gestionar a la empresa de una mejor manera los impactos del proyecto siempre buscando proteger el bienestar de las comunidades.



CELSIA

Empresa colombiana que hace parte del Grupo Argos. Apasionada por las energías renovables y la eficiencia energética, con presencia en Colombia, Panamá, Costa Rica y Honduras. Genera y transmite energía de fuentes renovables (agua, sol y viento) con respaldo térmico. Celsia ha desarrollado un portafolio innovador enfocado en la eficiencia energética para que hogares, empresas y proyectos urbanos se conecten y accedan a las ventajas de la energía renovable. Actualmente, Celsia opera en los departamentos del Valle del Cauca y Tolima donde atiende más de un millón de clientes.

Como parte de su apuesta por las energías renovables, Celsia inició desde 2019 la etapa previa a la construcción de los parques eólicos Camelias y Acacia 2 y sus líneas de transmisión, ubicadas en los municipios de Uribia y Maicao, en el departamento de La Guajira. Estos complejos, generarán 330 megavatios

de energía que serán entregados al Sistema Interconectado Nacional - SIN.

En el marco de su inversión social, Celsia ha priorizado cuatro ejes: mejoramiento de la calidad de vida, desarrollo comunitario, y fomento a la educación. En conjunto, estas acciones buscan proveer a las comunidades de capacidades instaladas con las cuales puedan mejorar sus condiciones sociales y económicas. Así mismo, Celsia reconoce que la viabilidad de sus proyectos depende de la viabilidad social de los territorios en los que opera, por lo cual, avanzar estas iniciativas se convierte en un componente fundamental de su operación.

Desde su llegada a La Guajira, Celsia ha realizado diagnósticos y diálogos participativos con las comunidades a partir de las cuales ha podido identificar las principales necesidades del pueblo wayuu asentado en los municipios de Uribia y Maicao. Las iniciativas que se

presentan a continuación son producto de la interacción entre la empresa y la comunidad, por fuera de los acuerdos de consulta previa, buscando así el

fortalecimiento de diálogos horizontales que robustecen el tejido comunitario.

MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EDUCATIVA

En el municipio de Uribia, en la comunidad de Kalaluou, Celsia identificó la necesidad de un aula educativa para 25 niños que habían perdido su infraestructura previa. En una alianza entre Celsia y su Fundación, la comunidad, la Institución Educativa y la Alcaldía municipal, se logró la construcción de una nueva aula satélite, dotada con los requerimientos necesarios y con acceso a energía solar.

Durante las diferentes etapas del proceso la comunidad participó activamente. Por un lado, padres de familia y el docente contribuyeron indicando la mejor ubicación de la nueva escuela, señalando los materiales más adecuados para garantizar la durabilidad de las instalaciones, así como otros elementos a tener en cuenta. De igual forma, en la etapa de construcción se vinculó a la comunidad en roles activos, buscando mano de obra calificada en el territorio y ayudantes de construcción. Asimismo, los demás actores asumieron roles puntuales para lograr el objetivo.

En total, la inversión realizada asciende a 269 millones de pesos e incluyó la construcción de una infraestructura segura, energía solar, dos baños, un depósito y el embellecimiento del espacio.

Además de la instalación de activos educativos para el territorio, para Celsia este proyecto se convirtió en una oportunidad para estrechar lazos con la comunidad. Uno de los retos que enfrentan las empresas del sector privado en territorios vulnerables es generar confianza con sus vecinos. Mediante este tipo de proyectos, las comunidades logran trabajar de la mano con las empresas, conociendo de forma más cercana al nuevo actor y fortaleciendo redes mutuas de apoyo. Al mismo tiempo, para Celsia es una oportunidad para sustentar con hechos los mensajes con los que llega a los territorios, así como establecer alianzas con otros actores locales.

Celsia sigue acompañando la operación de la escuela. A través de recomendaciones sobre el mantenimiento a las celdas solares, haciendo efectiva la garantía del aula y reforzando con acciones pedagógicas que permitan sostenibilidad del espacio en el mediano y largo plazo. Para Celsia, tener espacios adecuados

dignifica a los estudiantes y maestros, y aporta de manera directa en aspectos como el rendimiento académico, la concentración, la socialización, e incluso minimiza la deserción escolar.

De igual manera, entre el 2021 y el 2022, la compañía entregó más de 6.200 paquetes escolares que contenían un maletín, colores, sacapuntas, borrador, lápiz, lapiceros y cuadernos a niños de los municipios de Albania, Maicao, Manaure, Riohacha y Uribia.

INICIATIVAS EN PRO DEL ACCESO AL AGUA

Una de las rutas que ha tomado Celsia para la gestión de su inversión social es el acompañamiento a proyectos comunitarios que ya se encuentran en marcha. En ambos proyectos eólicos (Camelias y Acacias 2), la compañía observó que algunas de las comunidades a su alrededor estaban tratando desde 2015 mejorar la infraestructura con la que acceden al recurso hídrico. En ese sentido, aportó a la construcción o ampliación de jagüeyes⁴ (ver tabla 5), así como el establecimiento de redes de distribución de agua. Con una inversión cercana a los \$360 millones de pesos, se facilitó el acceso al agua a más de 1.100 personas.

PROYECTO	ACTIVIDADES
ACACIA 2 (MAICAO)	Construcción de dos jagüeyes, uno en la comunidad de Juluwawain y otro en Mapuain. En esta última, se realizó también mantenimiento a un jagüey existente.
CAMELIAS (URIBIA)	Ampliación del jagüey en la comunidad de Kalaluou. Construcción de alberca y sistema de distribución de agua y bebederos para animales en la comunidad de Talaura.

Tabla 5, actividades realizadas en pro del acceso al agua en las comunidades de influencia.

4. Un jagüey se entiende como un “depósito superficiales de agua en zonas con sequías estacionales prolongadas (...) también conocidos como aguajes, ollas de agua, cajas de agua, aljibes, pozos, trampas de agua o bordos de agua, son depresiones sobre el terreno, que permiten almacenar agua proveniente de escurrimientos superficiales.” (De La Ossa-Lacayo, & Herrera-Betán, 2017, p)

La construcción y ampliación de los jagüeyes requirió un trabajo colaborativo entre la comunidad y la empresa. Para Celsia, su rol consistía en apoyar con recursos financieros y asistencia técnica la ejecución de las obras, mientras que la comunidad tenía el conocimiento sobre lo que se debía hacer y formas en las cuales optimizar los recursos. Cada una de las comunidades tuvo la posibilidad de elegir el contratista que ejecutaría las obras, mientras que la empresa hacía seguimiento a la inversión mediante procedimientos formales de auditoría.

Además de mejorar el acceso al recurso hídrico, Celsia también se ha enfocado en mejorar la calidad del agua. En alianza con el Grupo Argos, ha entregado 300 filtros que permiten el acceso a agua potable, ya que el agua de los jagüeyes está destinada únicamente a animales y riego de cultivos. Mediante una estrategia pedagógica, se ha formado a las comunidades sobre cómo utilizar el filtro y los principales beneficios de su uso.

En el mediano y largo plazo, Celsia busca implementar un sistema de seguimiento de salud pública que permita evidenciar cambios en las condiciones de salud de la comunidad durante la implementación del proyecto. Identificando los diferentes factores que pueden tener una incidencia directa, incluyendo la presencia de los proyectos eólicos en el territorio.

RESPUESTA A LA PANDEMIA POR EL COVID-19.

Consciente del rol del sector privado en el país, Celsia también ha respondido a momentos de urgencia nacional que requieren de su apoyo. Durante la pandemia, Celsia entregó dotaciones hospitalarias, paquetes nutricionales y agua potable en los municipios de Uribia, Albania y Maicao. Estas entregas se realizaron en coordinación con los organismos del gobierno departamental, local y nacional.

Se realizó una donación de 598 mil litros de agua distribuidos en carro-tanques a 59 comunidades wayuu de

Uribia y Maicao, paquetes nutricionales para 2.234 familias ubicados en estos territorios, dotaciones para protección del personal médico de los hospitales San José de Maicao y Nuestra Señora del Perpetuo Socorro de Uribia, trajes de protección y más de 4.800 elementos de bioseguridad.

También, entregó dotaciones de bioseguridad al Departamento de Policía de La Guajira, sede Riohacha, beneficiando a 1.099 policías con tapabocas, guantes, alcohol etílico y gel antibacterial.



CERREJÓN

Cerrejón, empresa de Glencore, es una de las operaciones mineras de exportación de carbón a cielo abierto más grandes del mundo. Esta compañía es un actor importante en la economía de Colombia y La Guajira, donde desarrolla su actividad productiva. Cuenta con una operación integrada de extracción, transporte ferroviario y exportación desde Puerto Bolívar.

Su compromiso con el departamento va más allá de la inversión, el pago de impuestos o la generación de empleos. Cerrejón busca alcanzar siempre los más altos estándares de ética y respeto en su relación con todos sus públicos de interés.

La compañía opera de manera responsable con sus trabajadores (directos y

contratistas), el medio ambiente y con sus comunidades del área de influencia. Por esa razón, durante 2021 invirtió más de \$20.900 millones pesos en el desarrollo de diferentes programas sociales voluntarios y obligatorios en La Guajira. Dentro de las líneas de acción se destacan: el acceso al agua, la educación, la salud, la música, el deporte, la infraestructura y el fortalecimiento institucional. Además, de ser apoyo para los entes territoriales en la entrega de insumos para contrarrestar el contagio por COVID – 19.

Como parte de esta estrategia de inversión social, en 2020, Cerrejón donó al hospital San José de Maicao el primer laboratorio de biología molecular para el análisis y procesamiento de pruebas COVID-19. El laboratorio fue

dotado con mobiliario y alrededor de 30 equipos especializados para la realización de pruebas moleculares PCR para la detección del virus. De igual manera, y con la coordinación del Instituto Nacional de Salud y el soporte logístico de Cerrejón, se realizó la formación del personal del laboratorio. Desde su primer mes de operación contó con una capacidad de procesamiento de 150 pruebas diarias. Este proyecto le permite al departamento tener un laboratorio de salud que, en los próximos años, servirá no solo para pruebas COVID-19 sino que también se utilizará para detectar otros virus como el dengue.

Esta iniciativa es un modelo de alianzas público-privadas que contó con la participación del Instituto Nacional de Salud, la Superintendencia de Salud, la Gobernación de La Guajira, la Alcaldía de Maicao y el hospital San José de Maicao. Esta alianza facilitó la ejecución del proyecto en tres meses, contribuyendo a que el departamento logra-

ra acelerar el análisis de las muestras tomadas a la población, así como reducir los tiempos de transporte hacia centros de diagnóstico en otros departamentos y el tiempo de entrega de resultados.

Con esta alianza se fortalece la capacidad de la red hospitalaria del departamento de La Guajira para la atención oportuna de emergencias provocadas por enfermedades, incluyendo las propias de zonas tropicales. El proyecto ratifica el compromiso de la empresa en el acompañamiento a las entidades para que cumplan con sus propósitos y se genera un impacto positivo para la población del departamento.



ENEL COLOMBIA

Enel Colombia está presente en toda la cadena de la energía eléctrica. En el frente de generación, cuenta con 14 centrales que suman una capacidad instalada de 3.503 MW, además de 5 proyectos de energía renovable en construcción, a través de su línea de negocio Enel Green Power que aportan 1.097 MW adicionales. En los mercados de comercialización y distribución, atiende a cerca de 3.7 millones de clientes entre residenciales, comerciales, industriales y oficiales, gracias a una potencia instalada de 11.620 MVA a lo largo de 74.803 kilómetros de red. Desde su línea de negocio, Enel X ofrece servicios para acelerar la innovación e impulsar la transición energética y la electrificación con soluciones para las ciudades, las industrias y los hogares.

Enel Colombia ha orientado su gestión social a través de la Creación de Valor Compartido (CVC), en donde busca dar respuesta a las necesidades del contexto de las comunidades y fomentar el desarrollo equitativo y mutuo con sus grupos de interés. Lo anterior, en el marco de un propósito superior que busca lograr un equilibrio entre la rentabilidad social, económica y ambiental del negocio en el mediano y largo plazo. En la implementación de la CVC para Enel es fundamental mantener estrategias de relacionamiento permanente con las comunidades, con los líderes comunitarios y con las autoridades locales, para conocer sus necesidades, lograr consolidar relaciones de confianza y promover una corresponsabilidad social.

Dentro de este marco, Enel ha venido implementando una serie de proyectos en el departamento de La Guajira que buscan atender las necesidades más críticas del territorio, generar articulaciones con actores locales, nacionales y de diferente naturaleza, así como respetar y preservar las tradiciones ancestrales de las comunidades indígenas wayuu.

✓ FORTALECIMIENTO DE LA LABOR PRODUCTIVA EN TORNO A LA ACTIVIDAD ARTESANAL DE LA TEJEDURÍA WAYUU EN LA ZONA RURAL DEL PARQUE EÓLICO WINDPESHI

A través de un convenio de cooperación con Artesanías de Colombia, se desarrolló un proyecto que buscaba brindar herramientas productivas y comerciales a las artesanas de las comunidades del parque, para facilitar su inserción en las dinámicas del mercado actual. El proyecto se implementó con 14 comunidades del área de influencia del Parque Eólico Windpeshi, beneficiando a 296 personas, 246 mujeres y 50 hombres. Su objetivo final fue mejorar la competitividad empresarial de tal forma que tuvieran las herramientas necesarias para comercializar productos de alta calidad y lograr transmitir y visibilizar los elementos propios de la cultura indígena wayuu.

Para Enel ha sido importante que las comunidades del área de influencia de la empresa generen capacidades instaladas a partir del manejo de los oficios y las técnicas que caracterizan a su pueblo y etnia, aprovechando así sus conocimientos ancestrales y promoviendo nuevas oportunidades en materia de generación ingresos que les permitan mejorar sus condiciones de vida y las de sus familias.

✓ CONSTRUCCIÓN PILAS PÚBLICAS EN ZONAS RURALES DISPERSAS DEL MUNICIPIO DE MAICAO, LA GUAJIRA A TRAVÉS DEL MECANISMO OBRAS POR IMPUESTOS.

Una de las estrategias más ambiciosas del Gobierno Nacional ha sido ampliar la cobertura de agua potable en las

zonas rurales del departamento de La Guajira, altamente rezagado en materia de indicadores sociales básicos como agua y saneamiento, educación y salud. A través del mecanismo de Obras por Impuestos (Oxl) las intervenciones están dirigidas a las Zonas Más Afectadas por el Conflicto Armado (ZOMAC), y se ha convertido en una alternativa atractiva, viable y efectiva para impactar positivamente dichos índices.

En este contexto, Enel Emgesa se adhiere al mecanismo Oxl, buscando aportar en la reducción de los indicadores negativos, particularmente los relacionados con el agua y saneamiento básico en las zonas de influencia de la empresa. Bajo esta apuesta, la compañía no solo se enfoca en la realización de sus proyectos de energía, sino que también aporta, a través de otros mecanismos e iniciativas, al desarrollo sostenible del territorio. Es así como Enel, a través de esta herramienta, se une al programa del Gobierno nacional denominado “Guajira Azul”, siendo el contribuyente para la construcción de dos pilas públicas con el objetivo de brindar acceso a agua potable a más de 5.600 personas de 49 comunidades de la zona rural dispersa de los municipios de Maicao y Uribia, donde la mayoría de ellas hacen parte del área de influencia del parque eólico y la línea de transmisión. Estos sistemas innovadores cuentan con centros de producción de agua compuestos por un pozo subterráneo, plantas desalinizadoras, pila públicas principales y aferentes, además de tanques de almacenamiento con capacidad de 5.000 y 10.000 lts.

Asimismo, los proyectos incluyen componentes de gestión social y aseguramiento para la apropiación de las comunidades en cuanto al uso del agua, su aprovechamiento y la administración del sistema mediante un enfoque comunitario.

✓ **CREACIÓN DE SOLUCIONES DE AGUA PARA INCREMENTAR LA ADAPTABILIDAD Y RESILIENCIA CLIMÁTICA DE COMUNIDADES WAYUU EN LA GUAJIRA.**

Como complemento a la construcción de las pilas públicas y reconociendo de la importancia del agua para la supervivencia de las comunidades su y economía local, se adecúan y construyen reservorios de agua tradicionales wayuu (jagüeyes), a través de una alianza público-privada integrada por Enel Green Power, el Comando de Ingenieros del Ejército Nacional de Colombia, el Ministerio De Vivienda, Agua y Territorio, ACIDI/VOCA y su Fundación ACIDI/VOCA LA. Este tipo de iniciativas permiten a los habitantes de la zona, prepararse para afrontar la variabilidad climática del territorio, largas temporadas de sequía, a través del aprovechamiento, buen uso y almacenamiento del agua lluvia y sus esorrentías.

Enel participa en este proyecto suministrando la logística para la construcción y el mantenimiento de los jagüeyes en el territorio, aportando significativamente al desarrollo local a través de una apuesta que busca mejorar la calidad de vida de las comunidades de la región. Este proyecto le ha permitido a la empresa priorizar de manera asertiva sus recursos, facilitar el diálogo y construir rela-

ciones de confianza con las comunidades de influencia de sus parques eólicos.

Con el propósito de que estos reservorios se conserven en el tiempo, se desarrollan formaciones en las cuales se imparten instrucciones claras para su limpieza y conservación, fomentando de esta manera la corresponsabilidad con las obras. Adicionalmente, se recuerda constantemente que los reservorios son una fuente de agua para otros usos y no agua potable, con el fin de reducir enfermedades asociadas, así como otros posibles riesgos.

Al final de su ejecución se espera construir alrededor de 20 jagüeyes en 18 comunidades wayuu, con las cuales se han implementado, de manera previa, actividades de diálogo y ejercicios de concertación sobre la ubicación y mantenimientos preventivos de los reservorios, generando procesos participativos con cada una de las comunidades y beneficiarios.

✓ **FORMACIÓN PARA EL TRABAJO Y EL EMPRENDIMIENTO A LAS COMUNIDADES DEL ÁREA DE INFLUENCIA DE LOS PARQUES EÓLICOS WINDPESHI, CHEMESKY Y TUMAWIND.**

Mediante una alianza entre Enel Colombia y el SENA, se busca aunar esfuerzos que permitan formar y capacitar a las comunidades indígenas del área de influencia de los parques eólicos de Windpeshi, Chemesky y Tumawind. A través de la articulación de entidades públicas y privadas, se busca coordinar y complementar acciones que garanticen el acceso a una formación de calidad que responda con pertinencia a las

necesidades de los jóvenes, así como a los retos actuales de desarrollo social, económico y productivo del país. Por otro lado, se busca preparar a las comunidades para suplir las necesidades de mano de obra no calificada de los diferentes proyectos, así como potenciar las capacidades de emprendimiento para la ejecución de los recursos objeto de sus compensaciones.

✓ MANUAL DE INTERCULTURALIDAD, DE USOS Y COSTUMBRES DE LOS INDÍGENAS WAYUU.

Con el propósito de facilitar que personas externas al pueblo wayuu conozcan sobre esta cultura, Enel Colombia identificó la necesidad de hacer una alianza con la Universidad de La Guajira que permitiera desarrollar un manual de interculturalidad de dichas comunidades. A partir de esta herramienta, se busca preservar las manifestaciones culturales, étnicas, históricas y regionales de dicha comunidad, así como orientar y contextualizar a otros sobre la cultura wayuu, bajo un marco de respeto mutuo de los deberes y derechos de su saber ancestral.

✓ EMERGENCIA SANITARIA COVID-19

Durante la cuarentena nacional Enel Colombia apoyó con la entrega de cerca de 3.670 mercados con productos de primera necesidad a familias de la alta y Media Guajira, a través de la articulación con las alcaldías de Uribia y Maicao. Asimismo, a través de la estrategia #UnidosSomosMasPais de la ANDI, se realizó la entrega de 4 unidades de

cuidado intensivos, para fortalecer la atención en el hospital de Maicao.

Adicionalmente, se apoyó al Hospital de Nazareth perteneciente a la zona rural del municipio de Uribia, con la entrega de 100 balas de oxígeno y 50 manómetros para la contingencia derivada de la emergencia sanitaria ocasionada por el COVID-19.

✓ KITS ALIMENTARIOS Y AGUA

Se entregaron 2.200 mercados a las familias damnificadas por las inundaciones que dejó el paso del huracán IOTA en los municipios de Uribia y Maicao en la Guajira. 800 de estos kits alimentarios fueron entregados a la Alcaldía para su gestión y los 1.400 restantes se repartieron en las zonas de influencia de los proyectos de la empresa. Gracias al apoyo de la Unidad de Gestión del Riesgo del municipio de Maicao que proporcionó un helicóptero se logró llegar a zonas de difícil acceso.

✓ ENTREGA DE KITS ESCOLARES

En compañía de la Secretaría de Educación de Uribia, se entregaron cerca de 3.704 kits escolares a niños y jóvenes entre los 6 y 18 años de las comunidades wayuu de los municipios de Uribia y Maicao pertenecientes a las escuelas del área de influencia del parque, línea y vía del proyecto parque Eólico Windpeshi.



HOCOL

Esta compañía ha tenido operaciones en Colombia durante 65 años. Desde el inicio de las operaciones en el Valle Superior del Magdalena, Hocol ha puesto un énfasis especial en la exploración de hidrocarburos, extendiendo su presencia a otras cuencas como las del Valle Inferior del Magdalena, el Piedemonte, los Llanos y La Guajira. En esta larga trayectoria han desarrollado capacidades técnicas, operacionales y de relacionamiento que, sumadas a la decisión de implementar tecnologías de vanguardia y construir un modelo de operación especializado y eficiente, han asegurado para la Compañía y para el país hallazgos y resultados altamente positivos.

En 2019 llegaron a un acuerdo con Chevron Petroleum Company para adquirir la participación de esta empresa en los campos Chuchupa y Ballena, en el departamento de La Guajira, lo cual les permitió alcanzar en 2020 la producción más alta de los últimos 25 años y a avanzar en el cumplimiento de la meta de contar con un portafolio equilibrado

entre crudos y gas.

Su estrategia de sostenibilidad se centra en generar relaciones incluyentes, participativas y transparentes, que respeten la diversidad de las comunidades, su tradición, cultura y los derechos de las personas, siempre buscando promover el desarrollo sostenible y el mejoramiento de la calidad de vida.

En este contexto, Hocol ha desarrollado una serie de iniciativas con las que ha buscado generar impactos positivos en las comunidades de su área de influencia.

✓ CONSOLIDACIÓN DEL BANCO DE ALIMENTOS DE LA GUAJIRA - DIÓCESIS DE RIOHACHA

Este proyecto buscó fortalecer operativamente al Banco de Alimentos de La Guajira - Diócesis de Riohacha, asignando recursos para distribuirlos como apoyo alimentario y nutricional a las familias en condiciones de vulnerabilidad, a través de organizaciones comunitarias de base vinculadas como beneficiarias, contemplando la ampliación de

puntos de atención en los municipios de Maicao y Manaure.

El Banco de Alimentos de La Guajira es el Organismo Eclesial de la Diócesis de Riohacha, que tiene como objetivo contribuir a la seguridad alimentaria y nutricional del territorio, brindando una atención integral a las comunidades más vulnerables, gestionando recursos, realizando entregas solidarias de bienes de consumo familiar, promoviendo estilos de vida saludables, el consumo responsable y la reducción de pérdida y desperdicios de alimentos.

En total se atendieron 134.000 personas, movilizandando más de 2.100 toneladas de alimentos, lo cual implicó una inversión de \$2.268 millones de pesos.

JUYAPU: INICIATIVA INTEGRAL DE FORTALECIMIENTO COMUNITARIO Y DESARROLLO PRODUCTIVO CON IDENTIDAD EN LAS COMUNIDADES WAYUU ASENTADAS EN EL ÁREA DE INFLUENCIA DE HOCOL S.A.

En el marco de las actividades exploratorias y siguiendo los lineamientos establecidos por la Agencia Nacional de Hidrocarburos (ANH), se desarrolló el Programa en Beneficio de las Comunidades (PBC) orientado a desarrollar proyectos comunitarios que aporten al desarrollo local y contribuyan a la reducción de la pobreza en los territorios donde operan las empresas asociadas al sector de hidrocarburos.

Juyapu nace como respuesta a este requerimiento, convirtiéndose en un proyecto piloto de desarrollo territorial que permitió dar respuesta a los lineamientos. El objetivo de la iniciativa fue ejecutar el PBC del Bloque GUA 2, beneficiando a un total aproximado de 10.009 personas pertenecientes, de 114 comunidades wayuu a través de intervenciones sociales, comunitarias y de equipamiento, necesarias para aportar

al beneficio del departamento de La Guajira.

Se denomina Juyapu al igual que el término wayuunaiki o primera lluvia que abona los campos, pues las comunidades consideran la inversión del PBC como esa semilla en terreno fértil wayuu, que germina y brinda desarrollo humano con identidad bajo un enfoque de acción sin daño, transparencia, respeto y confianza como base del relacionamiento.

Este proyecto logró resultados complementarios a los establecidos desde su formulación, si bien se realizó un proceso de identificación de proyectos para las comunidades, Hocol se dio a la tarea de verificar el impacto social que generó la ejecución del PBC en el bloque GUA2. A partir de la metodología del Retorno Social de la Inversión - SROI, se evidenció que por cada peso (\$) invertido en el programa, se logró una retribución de \$4 a nivel social. Lo anterior se calculó para cada uno de los tres componentes del proyecto: Infraestructura Social, Desarrollo Económico y Fortalecimiento Institucional, logrando como resultado que, en los componentes de infraestructura social, crecimiento económico y seguridad alimentaria el SROI es de \$1: \$3.8, donde por cada peso invertido se retribuirá \$3.8 de mejoramiento e impactos para las comunidades.

Este ejercicio permitió demostrar que con la implementación del PBC, la empresa HOCOL S.A. creó valor en las comunidades a través del incremento de equipamiento social comunitario, las alianzas logradas para la preservación de sus manifestaciones culturales, el desarrollo económico de las familias wayuu y la reducción de gastos y costos para el acceso al recurso hídrico, así como la capacidad de producir energías limpias.

✓ TEJIENDO OPORTUNIDADES MAICAO - RIOHACHA

El Proyecto “Tejiendo oportunidades” buscó mejorar la calidad de vida de los beneficiarios y sus familias a través de dos componentes de acción: Vida y Memoria y Resiliencia e Inclusión económica, esto con el fin de hacer un acompañamiento integral a los participantes por medio de formaciones psicosociales, empresariales y de fortalecimiento de su unidad productiva con capital de trabajo en especie para facilitar su reactivación económica.

Hocol implementó en el año 2020 una estrategia denominada Plan de Solidaridad 2020 - 2021 como contribución a la mitigación de los efectos causados por la emergencia sanitaria por COVID-19, en la cual se hicieron intervenciones en dos líneas de acción: Ayudas Humanitarias y Reactivación Económica en los territorios en donde la compañía tiene presencia. Este proyecto pertenece a la línea de reactivación económica en la Guajira con articulación a iniciativas en el territorio.

En el proyecto participaron 171 personas las cuales lograron aumentar sus ingresos en un 10%, como resultado de las inversiones que recibieron. Adicionalmente, se gestionaron un total de \$701.275.080 de recursos como contrapartida.

✓ ECOSFERA

Con esta iniciativa se busca el mejoramiento de la seguridad alimentaria y calidad de vida en las comunidades de la zona de influencia de HOCOL, mediante la producción de huevos de gallinas ponedoras para consumo y producción de carne de cerdo para comercialización. Desde el año 2014 se instalaron 14 corrales para producción de huevos de gallinas ponedoras y 2 instalaciones para producción de carne de cerdo, en los cuales se realiza una intervención constante mediante formaciones, seguimientos e implementación de buenas prácticas agropecuarias.

Los participantes adquirieron conocimientos en el manejo de gallinas ponedoras, el ciclo de vacunación, Buenas Prácticas Porcícolas, alimentación de cerdos de engorde, Manejo sanitario de producciones porcícolas y la calidad y comercialización de la carne de cerdo.

Esta iniciativa ha representado beneficios tanto para las comunidades como para la empresa. Por un lado, los participantes reportan disminución en la incidencia de desnutrición en la comunidad, aumento en los ingresos, y una mejoría en su calidad de vida. Por otro, se evidencia una disminución en conflictos con la compañía que conlleven a vías de hechos y posteriores pausas en la operación.



ISA INTERCOLOMBIA

ISA INTERCOLOMBIA es la mayor empresa prestadora del servicio público de transmisión de energía en alta tensión del país y la única con cubrimiento nacional. Es la encargada de desarrollar, operar y mantener la infraestructura de transporte de energía eléctrica de ISA en Colombia para impulsar su desarrollo, a partir de una gestión eficiente, competitiva y sostenible.

Acogiendo el enfoque corporativo y alineándolo con la estrategia organizacional, ISA INTERCOLOMBIA plantea el reto de involucrar a toda la compañía en el logro de la sostenibilidad, entendida como el resultado de una actuación ética y transparente en todas sus actividades, logrando competitividad mediante prácticas responsables que responden a las expectativas empresariales y a los compromisos con sus grupos de interés, apostándole a un triple balance de

resultados positivos: económicos, ambientales y sociales.

En el marco de su estrategia de sostenibilidad, inspirada por la generación de valor sostenible, ISA INTERCOLOMBIA participa del mecanismo de Obras por Impuestos (OxI) el cual implementó en La Guajira⁵, para la construcción y puesta en funcionamiento de sistemas de abastecimiento de agua potable en el municipio de Maicao, en articulación con el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio – MVCT.

El proyecto se enmarca en el programa Guajira Azul del MVCT para aumentar la cobertura y calidad del agua potable y saneamiento en el departamento de La Guajira. Este programa tiene por objetivo aumentar la continuidad del agua en zonas urbanas de 9 horas al día a 16, y aumentar la cobertura del 4% al 70% en zonas rurales.

5. Es importante mencionar que La Sentencia T-302/17 proferida por la corte constitucional, la cual declara el Estado de cosas inconstitucional en La Guajira, donde propende por realizar acciones para proteger los derechos fundamentales a la salud, al agua y a la alimentación de los niños y niñas del pueblo wayuu, donde se expone, que las comunidades wayuu sufren de manera generalizada una carencia de agua potable. Esta situación tiene al menos dos causas significativas, (i) el entorno ambiental que ha sufrido periodos extensos de sequía que secan los pozos naturales y (ii) una omisión de parte de las autoridades competentes para proveer un servicio sostenible de suministro de agua potable.

El objetivo de este proyecto es permitirles a las autoridades ancestrales y/o líderes del pueblo wayuu ser potenciadores del desarrollo humano y socioeconómico como fuente de identidad, creatividad, innovación y sostenibilidad, en la zona rural dispersa del municipio de Maicao, La Guajira. Asimismo, facilitar la formación en capacidades técnicas administrativas, financieras y políticas a los líderes de la Corporación Wuin Anaasü. De tal forma, que fortalezcan y cualifiquen su participación y, obtengan resultados que incidan en la participación efectiva de políticas públicas y en el desarrollo de sus territorios. El proyecto desarrolla los siguientes componentes:

GESTIÓN SOCIAL: EDUCACIÓN SANITARIA Y CULTURA DEL AGUA

- ✓ Soporte comunitario y familiar.
- ✓ Promoción de defensores del agua en centros etnoeducativos.

OBRA CIVIL: INFRAESTRUCTURA

- ✓ Construcción de un centro de producción y tratamiento de agua, cinco pilas y diez unidades sanitarias.
- ✓ Dotación de un carrotanque, una motocicleta y elementos de oficina.

ASEGURAMIENTO: EMPODERAMIENTO DE ACTORES LOCALES

- ✓ Creación de una organización comunitaria: Corporación Wuin Anaasü (Agua de Calidad).
- ✓ Capacitaciones operativas y de mantenimiento del sistema.

A través de mecanismos como el de “Obras por Impuestos” se ha logrado acelerar la ejecución de proyectos que impactan positivamente la calidad de vida de las poblaciones y contribuyen al desarrollo de los territorios.

Con una inversión de aproximadamente \$ 4.100.000.000, este sistema beneficia a 7.769 personas, correspondientes a 2.165 familias de 81 comunidades wayuu; 69 docentes y 100 defensores del agua, de la zona rural dispersa del municipio, con el acceso a agua apta para consumo humano, mejorando así su bienestar y calidad de vida

En la implementación del proyecto, se gestionó con la comunidad la conformación de una organización comunitaria denominada Organización COWA (Corporación Win Anasu - Agua de Calidad), la cual está conformada por comunidades de diferentes sectores y clanes y se encargará de la operación y mantenimiento del sistema. La nueva entidad y sus integrantes contaron con acompañamiento y formación para garantizar una gestión exitosa.

Cada pila pública se constituye en un espacio comunitario, donde no sólo las familias pueden obtener el agua tratada, sino que además se convierte en un lugar para actividades comunitarias, dotado de elementos que facilitan la gestión del centro, labores de oficina de la administración y operación del sistema.



PROMIGAS

Durante más de 45 años, este grupo empresarial se ha encargado de conectar mercados con fuentes de energía, generar valor mediante una gestión responsable del medio ambiente y contribuir al desarrollo sostenible. Promigas cuenta con 21 compañías dedicadas al transporte y distribución de gas natural, regasificación de gas natural licuado, distribución de energía eléctrica y servicios integrados para la industria.

Promigas transporta el 48% del gas natural de Colombia que consumen un total de 15 millones de personas, asimismo, desarrollan y ejecutan proyectos de energías renovables, aportando a la disminución de CO2 con la generación de energía solar fotovoltaica.

Como parte de su estrategia de sostenibilidad, la visión de Promigas está ligada a la construcción de entornos sostenibles que facilitan las operaciones de las empresas, propician un relacionamiento incluyente de largo plazo con las comu-

nidades y demás agentes territoriales ubicados en las zonas de influencia de las operaciones. De igual forma, sus programas de inversión social buscan fortalecer las capacidades de los actores en las comunidades y su empoderamiento.

En este contexto, Promigas y su Fundación implementaron el programa Iluminando Vidas, el cual busca mejorar la calidad de vida de más de 700 familias en La Guajira. Mediante la instalación de paneles solares, se busca brindar energía limpia y solar, así como impulsar la productividad de las familias artesanas de estas comunidades, logrando un impacto positivo en su desarrollo. Con una inversión de \$15 millones, en agosto se instalaron paneles solares en 10 comunidades indígenas en los municipios de Dibulla y Manaure.

Para la implementación de este proyecto se tuvieron en cuenta elementos que garanticen su éxito. Por ejemplo, los paneles solares se ubicaron cerca de las

viviendas de las familias beneficiadas lo que ayudó a garantizar su acceso. Asimismo, la estrategia de intervención incorporó un proceso pedagógico a través del cual se le explicó a la comunidad el funcionamiento de cada uno de los elementos que compone el poste, y su correspondiente mantenimiento. De esta forma se logró que las personas de la

comunidad hicieran parte activa del proceso de instalación.

Esta iniciativa busca la promoción de energías limpias para las comunidades, especialmente aquellas ubicadas en zonas más apartadas de La Guajira.



TRANSPORTADORA DE GAS INTERNACIONAL TGI S.A. E.S.P

TGI - Transportadora de Gas Internacional es una de las compañías líderes en el transporte y procesamiento de hidrocarburos en Colombia. Esta compañía ha comprendido que la sostenibilidad es el único camino posible para responder a los retos globales actuales y alcanzar una visión de futuro.

Su estrategia de sostenibilidad se basa en 10 principios y criterios de actuación que deben guiar las decisiones y el comportamiento de los empleados del Grupo Energía

de Bogotá, de sus filiales y contratistas; asimismo, considera siete lineamientos tácticos que indican la manera de alcanzar los objetivos de la estrategia a través de las acciones del Grupo enfocadas en sostenibilidad. Los elementos que componen su política de sostenibilidad están alineados con el propósito superior, la visión, la misión, los valores, retos ambientales sociales y de gobierno del Grupo, así como los asuntos materiales de alta relevancia y las necesidades y expectativas de los grupos de interés.

Con el objetivo de hacer de TGI un negocio sostenible y de construir relaciones duraderas con las comunidades de su área de influencia, se entabló un diálogo participativo e incluyente a partir del cual se establecieron una serie de acuerdos con las comunidades wayuu, teniendo en cuenta sus prioridades, facilitando así el relacionamiento entre ambos actores y la construcción de la confianza. Estas acciones se fortalecieron a partir de un incidente ocurrido en 2018 en la Estación Deshidratadora Ballenas.

Para este proceso, se contó con el apoyo de expertos, conocedores del territorio y de las comunidades, en donde se realizaron espacios de encuentro y círculos de la palabra, que derivaron en la evaluación de compensación mediante un diálogo genuino y transparente de acuerdo con los usos y costumbres de la comunidad, respetando su cosmovisión y teniendo en cuenta sus expectativas. Como resultado, surgieron una serie de iniciativas y proyectos, orientados específicamente

a proyectos productivos, fortalecimiento de hatos - corrales de ovino-caprinos, artesanías, y pesca artesanal. Así como, insumos relacionados con la vocación productiva de las comunidades.

De esa manera, se buscó aunar esfuerzos, técnicos, administrativos, logísticos y financieros entre el municipio de Manaure y la Transportadora de Gas Internacional TGI S.A. ESP, para desarrollar en conjunto, proyectos Sociales que beneficien a las comunidades del área de influencia de área de operación y mantenimiento del Gasoducto Ballena/Barrancabermeja de TGI. – Comunidades: Calabacito 2-Tapuaja - Coushimana-Hurraichikat- Churupa-Calabacito 1- Way- Kasulepo-Guarepo- Riwachamana- Tapua-Olosko- Paruluwain, en donde se contribuyó con ovinos, caprinos, mercados, hilos artesanales, tanques almacenamiento de agua y molinos manuales entre otros. En total se beneficiaron 2.326 personas de 14 comunidades.

A partir de esta intervención, la compañía ha tenido diferentes aprendizajes. Por ejemplo, emprendió una caracterización de las comunidades que están en la zona de influencia de sus gasoductos, desarrolló una Guía de Relacionamiento Intercultural para grupos étnicos y consolidó equipo con profesionales de la región que dominan la lengua y conocen la cultura.



3.

BUENAS PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS

Siguiendo la metodología presentada en la introducción, los aprendizajes fueron agrupados en dos etapas principales de los proyectos, diseño e implementación. De igual forma, se identificaron factores de éxito transversales que facilitan la ejecución de las iniciativas. Al finalizar este capítulo, se incluye una sección sobre las principales barreras que experimentan los equipos de las compañías.

3.1. DISEÑO E INICIO DEL PROYECTO

En esta apartado se presentan algunas de las buenas prácticas identificadas en los proyectos en su etapa inicial. Se ofrece una categorización de las iniciativas de acuerdo con su diseño y propósito, así como algunas de las acciones que facilitan el comienzo de los proyectos.

CATEGORIZACIÓN DE PROYECTOS

Como se mencionaba antes, las compañías implementan iniciativas que responden al contexto, a la estrategia de la empresa y al marco regulatorio en el que operan. Este último factor es fundamental, ya que una parte de la inversión social de las compañías que tienen actividades económicas extractivas en el territorio responde a un marco regulatorio que orienta su gasto, en términos de montos y método. Por otro lado, a partir del análisis de las iniciativas, se identificaron tres categorías con las que los proyectos suelen ser diseñados:



Inicio: se refiere a iniciativas de corto plazo (3-6 meses) que buscan establecer un relacionamiento con la comunidad y responder a sus necesidades inminentes. Algunos de los ejemplos son los proyectos que establecen rutas de entrega de agua o ayudas sociales.



Integración: iniciativas de mediano plazo (1-3 años) que tienen más de un componente o foco en su implementación, ambiental, generación de ingresos, promoción de la cultura y que involucran a diferentes miembros de las comunidades. Se implementan como un solo proyecto con varios objetivos y contemplan la participación de diferentes miembros de la comunidad.



Alta complejidad: iniciativas a largo plazo (3-5 años) que buscan mejorar condiciones estructurales de la comunidad a partir de un conjunto de proyectos con el mismo objetivo. Uno de los ejemplos de este tipo de proyectos se observa en las iniciativas que le apuntan a mejorar los niveles de seguridad alimentaria de la comunidad, trabajando en sus diferentes dimensiones (disponibilidad, acceso, utilización y estabilidad), y diseñando proyectos complementarios.

EQUIPOS LOCALES

Una de las prácticas que las empresas utilizan para ganar un mayor conocimiento del territorio, sus usos y costumbres, así como garantizar su acceso a las comunidades es la contratación de un equipo local wayuu que actúe como mediador entre la empresa y los participantes. Algunas compañías han decidido establecer oficinas locales que tienen un relacionamiento constante con las comunidades, otras, han optado por apalancarse en miembros de la comunidad que facilitan su ingreso al guiar a las compañías sobre la mejor forma de proceder.

DIAGNÓSTICOS ACERTADOS

Uno de los principales objetivos de las compañías es reconocer la realidad de las comunidades y desarrollar proyectos que corresponden a las necesidades de los participantes. En ese sentido, las compañías reportan la implementación de procesos robustos de diagnóstico a partir del cual se hace una identificación de las necesidades y se priorizan siguiendo el criterio de las comunidades. Los diagnósticos suelen tener el acompañamiento de profesionales externos a la empresa, expertos en metodologías participativas y de recolección de información, que guían los ejercicios y facilitan la construcción de los proyectos.

Es importante mencionar que en algunos casos⁶ los procesos de diagnóstico corresponden a los espacios de consulta previa, donde a partir de un diálogo entre la empresa y las comunidades se priorizan las actividades que se van a realizar.

COHESIÓN EN LAS COMUNIDADES (CLANES O FAMILIAS)

Uno de los elementos que facilita la planeación y el inicio de los proyectos está relacionado con trabajar con una comunidad cohesionada que idealmente tenga un solo interlocutor. Como se verá más adelante en las barreras, cuando las empresas deben implementar un proyecto con comunidades (familias o clanes) fragmentadas, en las que hay más de un interlocutor, se pueden presentar retrasos en las negociaciones y se evidencia una dificultad para llegar a acuerdos.

Una de las prácticas que han implementado las empresas es establecer planes de trabajo transversales. Es decir, las comunidades participantes trabajan en un proyecto que tiene las mismas características y las decisiones se toman de forma colectiva, de tal manera que se evite el desgaste de realizar negociaciones individuales.

6. Esto varía con la interacción que tenga la empresa en el territorio. Dentro de los proyectos identificados algunos correspondían a empresas que estaban realizando actividades económicas de explotación energética o de hidrocarburos en el territorio, por lo cual estaban obligados a seguir procesos de consulta previa. En otros casos, las intervenciones se diseñaron a partir de diagnósticos participativos.

CONFORMACIÓN DE ORGANIZACIONES COMUNITARIAS

Para las compañías participantes, una de sus principales preocupaciones está relacionada con facilitar procesos de empoderamiento y autogobierno en las comunidades donde operan. Para cumplir con este objetivo, han decidido gestionar la creación⁷ de organizaciones comunitarias que eventualmente toman responsabilidades en el proyecto o prestan servicios a la operación del negocio (transporte, alimentos). Las compañías apoyan el proceso de establecimiento jurídico, el fortalecimiento de su gobierno institucional, es decir, cómo gestionar la organización, y eventualmente le entregan responsabilidades. Llevar a cabo este tipo de actividades evita la necesidad de contratar organizaciones externas y promueve habilidades duras y blandas entre los participantes.

3.2. IMPLEMENTACIÓN

En este apartado se abordan los aprendizajes que han obtenido las empresas durante la ejecución de las iniciativas. Responde a preguntas como, qué elementos facilitaron la implementación de los proyectos y cuáles son los factores de éxito identificados durante esta etapa.

RECONOCIMIENTO DE LA CULTURA WAYUU

En las iniciativas analizadas se pudo evidenciar que uno de los principales factores de éxito de los proyectos está asociado a enmarcar las iniciativas en los usos y costumbres ancestrales de las comunidades. Esto se expresa a partir de las siguientes prácticas:



Uso del lenguaje: una de las maneras de reconocer la cultura wayuu es mediante la utilización de la lengua nativa, el Wayuunaiki. Una de las prácticas ha sido nombrar los proyectos de acuerdo a términos que tienen un significado en el contexto de la comunidad. Por ejemplo, una de las iniciativas de Hocol se denomina Juyapu que en Wayuunaiki significa lluvia que abona los campos. Por otro lado, AES Colombia ha tomado la decisión de entrenar a personas de la comunidad que pueden explicar los detalles técnicos de los proyectos en Wayuunaiki facilitando así la comprensión de la iniciativa.

7. Es importante aclarar que en los casos de los proyectos de Pilas Públicas, la regulación le exige a las empresas la creación de este tipo de organizaciones. Sin embargo, esta práctica se identificó también en proyectos que abordan otro tipo de temáticas.



Fortalecimiento de las tradiciones ancestrales: teniendo en cuenta la importancia de mantener las prácticas ancestrales del pueblo wayuu, las empresas han diseñado proyectos que tienen en cuenta este objetivo en particular. Mediante iniciativas que buscan la promoción de las artesanías, la recuperación de prácticas agrícolas como la roza, entre otras que apoyan a la comunidad en preservar sus tradiciones.



La cultura wayuu como marco de referencia: en el relacionamiento con las comunidades las empresas reconocen y adoptan los usos y tradiciones ancestrales de las comunidades. Esto significa el respeto por las autoridades, así como el seguimiento de prácticas culturales durante la implementación de los proyectos, por ejemplo seguir ciertos códigos culturales al realizar encuentros o tomar rutas de resolución de conflictos ajustadas a su cosmovisión.



Intercambio de saberes: en los proyectos se evidencia un reconocimiento de los conocimientos ancestrales de las comunidades, entendiendo que son legítimos y deben ser respetados. En una de las iniciativas estudiadas en la cual se aborda un componente de salud, se buscó generar un diálogo de saberes entre la medicina tradicional wayuu y la medicina occidental, de tal forma que se pudiera obtener lo mejor de ambas.



Manuales interculturales: a partir del conocimiento que las empresas han adquirido sobre la cultura wayuu y bajo el entendimiento de que su presencia en el territorio es en el mediano y largo plazo, las empresas han construido manuales que dan una guía sobre cómo tener un mejor relacionamiento con las comunidades. Esto con el objetivo de que colaboradores actuales y futuros tengan lineamientos claros que delinee su accionar bajo los principios de respetar y reconocer la usos y costumbres ancestrales del pueblo wayuu.

Finalmente, al adoptar un enfoque diferencial en la implementación de sus estrategias de inversión social, las compañías asumen retos particulares asociados al contexto del territorio. Por ejemplo, comprender que los procesos de concertación son distintos y pueden afectar la duración de los proyectos, o generar procesos de formación adicionales para sus colaboradores enfocados en la cultura wayuu.

LA COMUNIDAD COMO UN SOCIO

Para garantizar territorios sostenibles en el mediano y largo plazo, las compañías han optado por una visión en la que ven a las comunidades como socios y no como beneficiarios, transitando así a dinámicas de relacionamiento horizontales. Esto ha implicado que los proyectos en su mayoría busquen generar capacidades dentro de los participantes. Habilidades en la gestión de organizaciones, prácticas agropecuarias, manejo de herramientas digitales, transferencia de conocimientos sobre el uso de los recursos naturales, y en casos puntuales, conocimientos técnicos, como la gestión del laboratorio entregado por Cerrejón. Los equipos implementadores son conscientes que la adopción de nuevas prácticas se da en el mediano plazo y por lo tanto una combinación de paciencia y constancia es necesaria para lograr resultados positivos.

DESARROLLO DE ALIANZAS

Uno de los factores de éxito durante la implementación de las iniciativas ha sido la búsqueda de alianzas con otros actores, principalmente con entidades del sector público. Algunos de los proyectos analizados tuvieron un componente de alianzas más significativo que otros. Por ejemplo, los proyectos que se hicieron bajo esquemas de obras por impuestos o aquellos que atendieron programas del nivel nacional como Guajira Azul. No obstante, la articulación con ministerios, entidades regulatorias, gobernaciones y alcaldías ha resultado fundamental para que los equipos puedan implementar los proyectos. Al acceder a lineamientos claros, información técnica o recursos para actividades puntuales, las alianzas han apalancado el alcance de los proyectos.



PARTICIPACIÓN DE LAS COMUNIDADES

Enlazado con el punto anterior, uno de los factores de éxito está relacionado con un alto grado de participación de las comunidades en los proyectos. Aquellos proyectos donde los miembros de la comunidad participan en el diseño de las iniciativas y tienen capacidad de decisión durante la implementación suelen ser más exitosos que aquellos donde la contribución de las comunidades es menor. Diferentes ejemplos reflejan la colaboración entre ambas partes, uno de ellos es el proyecto de pilas públicas en el que participó ISA, en el cual la comunidad seleccionó la ubicación que debía tener cada una de las pilas de acuerdo a su uso del territorio. Otros ejemplos más comunes están relacionados con la priorización de necesidades y a partir de ellos el diseño e implementación de las iniciativas.



SOCIALIZAR EL PROYECTO AL INTERIOR DE LA EMPRESA

Una de las prácticas que les permitió a varios de los proyectos ser exitosos estuvo relacionada con involucrar a diferentes áreas de la compañía en la iniciativa. Si bien estos proyectos suelen ser liderados desde las áreas sociales, su implementación requiere el involucramiento de otros departamentos de la empresa (legal, financiero, operaciones), que por su distancia del territorio pueden no comprender el contexto del proyecto. En ese sentido, los equipos han optado por desarrollar acciones a través de las cuales se busca familiarizar a otros colaboradores con el contexto de La Guajira y las comunidades participantes.

Es importante anotar que estas actividades de socialización y sensibilización se apalancan en una cultura organizacional que reconoce la importancia apostarle a la construcción de un país más equitativo. En ese sentido, la narrativa de los proyectos se enmarca en una estrategia global con la que los colaboradores ya se encuentran familiarizados.



3.3. FACTORES DE ÉXITO TRANSVERSALES

Además de las buenas prácticas identificadas en las etapas anteriores, se observan dos factores que de manera transversal contribuyen al éxito de las iniciativas. Generar confianza entre los actores involucrados, y asumir las intervenciones sociales con un componente alto de innovación facilitó el cumplimiento de los objetivos en las iniciativas estudiadas.



CONFIANZA

Un elemento constante en la descripción de la implementación de los proyectos es la construcción de confianza. Alcanzar y nutrir este activo intangible es el resultado de diferentes acciones, algunas de ellas ya mencionadas, como facilitar la participación, entablar relaciones horizontales, reconocer y respetar los usos y costumbres de la cultura wayuu, cumplir los pactos acordados, entre otros, que les permiten a las comunidades desarrollar una cercanía con las empresas e ir confiando paulatinamente en ellas. Para las empresas una de las muestras de confianza está asociada a que las comunidades las perciban como parte activa del territorio. Esto se traduce en involucrar a los equipos en actividades cotidianas, así como en muestras de solidaridad mutua que indican una relación de apoyo.



INNOVACIÓN

Frente a la realidad del territorio, las empresas han encontrado en su capacidad de aprender e innovar un camino para llevar una oferta que se adapte a las necesidades de las comunidades. Algunas de las empresas han incursionado en la implementación de proyectos que son ajenos a su sector y a su saber hacer, asumiendo los aprendizajes que esto implica tanto para los equipos responsables como para otros involucrados.

Por otro lado, las empresas han buscado entender a mayor profundidad la realidad de las comunidades, un ejemplo de ello es las metodologías que desarrollo AES Colombia para la medición de bienestar. A partir de una serie de levantamientos de información, esta compañía busca encontrar los significados locales de bienestar, de tal forma que se convierta en una fuente de información para el diseño e implementación de los proyectos, así como para la medición de sus impactos. Esto da cuenta de un grado de participación más alto por parte de las comunidades, ya que no solamente toman decisiones, sino que además su visión guía las iniciativas.



PERTINENCIA

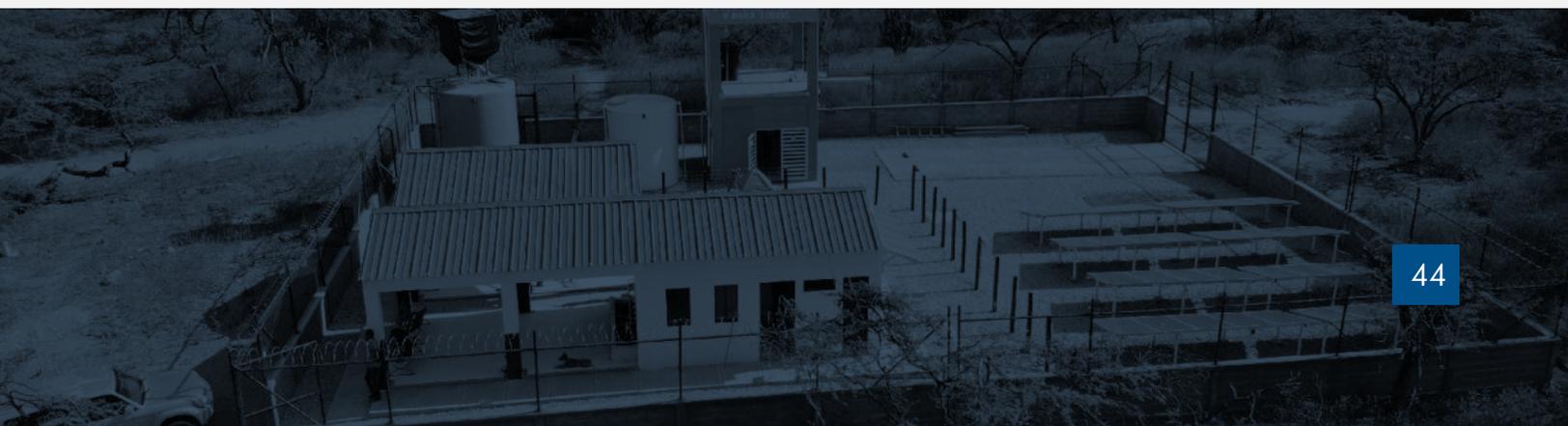
Uno de los factores de éxito de las iniciativas ha estado relacionado con la conexión entre los programas y la realidad de los territorios. En su mayoría, las empresas reportan la aplicación de diagnósticos participativos que les permitan entender a profundidad las características de la comunidad, sus necesidades, fortalezas, y principales preocupaciones. Un ejemplo de esta práctica se encuentra en la Metodología de Bienestar desarrollada por AES Colombia. Esta herramienta permite a los participantes construir de forma colectiva su visión de bienestar y traducirla en acciones concretas que pueden ser implementadas conjuntamente con los actores presentes en el territorio. Es importante resaltar que las empresas se apoyaron en equipos externos, con conocimiento del territorio y habilidades asociadas a las Ciencias Sociales.

3.4. BARRERAS



PERCEPCIONES SOBRE EL SECTOR PRIVADO

Una de las barreras que enfrentan las empresas está relacionada con imaginarios con los cuales son asociadas, por ejemplo, organizaciones que se aprovechan del territorio y no se preocupan por su desarrollo ni las comunidades que lo habitan. Esto tiene implicaciones como el establecimiento de relaciones verticales y proyectos de tipo asistencialista que afectan de la sostenibilidad de los territorios. Aunque la forma de contrarrestar estos imaginarios es a través de la implementación de proyectos que demuestren lo contrario, para el sector privado no es tan sencillo enfrentar narrativas que se ven reforzadas desde diferentes sectores de la sociedad, inclusive, otras compañías que resultan encajando en esta descripción.





CONFLICTOS TERRITORIALES

En la implementación de los proyectos, uno de los conflictos que enfrentan las empresas está relacionado con disputas territoriales entre familias o clanes. Ante los usos y costumbres wayuu hay tres principios fundamentales por los cuales se tiene acceso al territorio: ancestralidad, precedencia y la adyacencia a sitios, como los abuelos y las rozas de cultivo. Esto implica que existen varios caminos para reclamar la pertenencia a un espacio. En la implementación de los proyectos se genera una dificultad al encontrarse con diferentes interlocutores o comunidades que reclaman su derecho de pertenencia y por lo tanto, su legitimidad en una mesa de negociación. Para gestionar esta barrera se ha acudido al Consejo Superior de Palabrereros, instancias de mediación facilitadas por el Ministerio del Interior y el desarrollo de metodologías para gestionar el conflicto.

COMUNICACIONES

A pesar de los esfuerzos en garantizar una comunicación en consonancia con los usos y costumbres wayuu, las empresas identifican que los mensajes de la comunidad se fragmentan de acuerdo con los espacios en los que se emiten. Es decir, la información o posición de los participantes puede cambiar de acuerdo con su interlocutor, sea la empresa u otro actor (Estado, ONG, Sociedad Civil). Esto tiene unas repercusiones para la confianza y las relaciones empresa-comunidad.

SOSTENIBILIDAD DE LAS INICIATIVAS

Si bien el desarrollo de las alianzas es una de las buenas prácticas identificadas, la sostenibilidad de estos proyectos puede verse comprometida cuando depende de recursos públicos en el mediano y largo plazo. Cuando las empresas invierten en infraestructura diseñada para prestar un servicio público, lo hacen bajo la premisa de que el Estado se comprometerá a garantizar su funcionamiento, una vez termine su intervención. Sin embargo, la forma de operar del sector público puede tomar más tiempo, poniendo en riesgo los proyectos realizados y por consiguiente los servicios a los que pueden acceder los ciudadanos.

4.

OPORTUNIDADES

A partir de la sistematización de lecciones aprendidas y buenas prácticas, se identifican una serie de oportunidades en las cuales pueden trabajar las empresas para fortalecer sus proyectos. Las recomendaciones que se hacen acá pueden ser implementadas en el corto y mediano plazo, y podrían potenciar los resultados de los proyectos.



FORTALECIMIENTO DE LOS SISTEMAS DE MONITOREO Y EVALUACIÓN (M&E)

Si bien la mayoría de los proyectos tiene un sistema de M&E, los indicadores que se levantan para realizar el seguimiento a la iniciativas son en su mayoría de gestión y no de resultado. Es decir, los proyectos siguen contando número de participantes, número de unidades (mercados, insumos, herramientas) entregadas, número de formaciones, entre otros indicadores que no reportan los cambios que generan los proyectos. En los proyectos que proveen agua potable para la comunidad, se han recolectado percepciones sobre la disminución en la incidencia de enfermedades estomacales, sin embargo, no se tiene una documentación formal al respecto. Algunas empresas reportan la implementación de líneas base, pero luego no hay mediciones intermedias o finales.

Teniendo en cuenta que la operación de las compañías en el territorio tiene una proyección que en el mediano y largo plazo, contar con un sistema de M&E que les permita identificar cambios a lo largo del tiempo, le dará una mayor robustez a la presentación de resultados frente a los diferentes grupos de interés, así como tener una fuente de información certera y confiable con la cual puedan hacer ajustes a los proyectos.

IDENTIFICACIÓN DE BENEFICIOS TANGIBLES

A partir de la implementación de los proyectos, las empresas identifican fácilmente beneficios intangibles, principalmente reputacionales y mejora de relacionamiento con las comunidades, sin embargo se quedan cortos en definir beneficios tangibles. Aunque no está cuantificado, el principal beneficio tangible identificado en las iniciativas está asociado a la continuidad de la operación debido a la ausencia de bloqueos por parte de las comunidades. Otro beneficio tangible es un inicio más ágil de la operación al lograr negociaciones concertadas con las participantes sobre su entrada al territorio. No obstante, estos beneficios no han sido traducidos en retornos financieros o indicadores asociados al negocio.

Bajo los lineamientos del Valor Compartido, al buscar soluciones a desafíos sociales o ambientales, las empresas deben establecer cuáles son los beneficios tangibles e intangibles que obtendrán a partir de su intervención. Realizar este ejercicio permite identificar la viabilidad del proyecto y así asegurar la sostenibilidad de su participación. Capturar esta información se puede realizar mediante el robustecimiento de los sistemas de Monitoreo y Evaluación, con los que se establezcan indicadores, metas e instrumentos de recolección y verificación de la información.

ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES

En las descripciones sobre la implementación, la forma en que se manejan las comunicaciones con la comunidad no parece tener un papel preponderante, y sin embargo sí se identifican brechas. Se evidencia el esfuerzo que han hecho las empresas por incorporar términos de la cultura wayuu en su interacción con las comunidades. Asimismo, algunos de los proyectos han optado por contar sus iniciativas mediante videos, podcasts, o acudiendo a medios tradicionales. Sin embargo, las iniciativas pueden potenciarse al apalancarse en herramientas de comunicación que les permitan difundir resultados concretos de los programas. Es importante identificar formas de comunicación alternas que le permita a la empresa informar de manera constante a la comunidad, de tal manera que se construyan canales de interacción adicionales a los espacios formales.

¿CÓMO CERRAR LOS PROYECTOS?

En las iniciativas estudiadas, el cierre o la salida de un proyecto varía de acuerdo con la naturaleza del negocio, así como del tipo de intervención realizada, sin embargo se observan algunas brechas en esta fase final. Por ejemplo, en los proyectos se evidencia una ausencia de un ejercicio de medición final formal, de carácter cualitativo, con el que se identifiquen lecciones aprendidas y buenas prácticas. De igual forma, no se encuentran estrategias con las que las empresas realicen un seguimiento posterior al cierre de los proyectos o alternativas para mitigar el riesgo de una tercera parte (el Estado) que se compromete a mantener la infraestructura.

Establecer actividades de cierre con las comunidades es clave para asegurar la transparencia de los procesos y comunicar el cumplimiento de los objetivos. El cierre puede comprender actividades como el levantamiento final de información cualitativa y cuantitativa, la presentación de resultados, y una ruta de trabajo para la continuación de la iniciativa, inclusive si esta no contempla el mismo nivel de participación que la empresa tenía previamente. Diseñar un fase de cierre ordenada le puede permitir a la empresa acceder a información más adelante sobre el estado de sus iniciativas.

LA IMPORTANCIA DE COMPARTIR PRÁCTICAS

Cada una de las empresas ha desarrollado un modelo de implementación ajustado a las necesidades de cada comunidad. Sin embargo, cada una tiene prácticas que podrían compartir para fortalecer sus iniciativas. Por ejemplo, hay empresas que han desarrollado mediciones de retorno de la inversión social, mediciones de bienestar u otras prácticas como metodologías para la resolución de conflictos, manuales de interculturalidad, proyectos de integración que le apuntan a diferentes objetivos, entre otros. Asimismo, como se vio en la figura 2, los proyectos se agrupan en ciertos territorios del departamento con lo cual, es probable que enfrenten retos similares. Realizar sesiones de buenas prácticas donde además participen otros grupos de interés (Cooperación Internacional, Sector Público, Academia) podría potenciar el trabajo que se realiza en el departamento de La Guajira.



REFERENCIAS

DANE. (2022, Enero). La información del DANE en la toma de decisiones regionales, Riohacha – La Guajira. Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/planes-departamentos-ciudades/220126-InfoDane-Riohacha-Guajira.pdf>

DANE. (2022, Junio). Pobreza Monetaria 2021, Enfoque Diferencial. Recuperado de: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/2021/Presntacion-pobreza-monetaria-con-enfoque-diferencial.pdf

DANE. (2022, Junio). Principales indicadores del mercado laboral. Recuperado de: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_jun_22.pdf

De La Ossa-Lacayo,, Alejandro, & Herrera-Betán, Jorge, Mario. (2017). Los jagüeyes comunitarios como un sistema ambiental antrópico y la importancia de su gestión. *Revista colombiana de ciencia animal recia*, 9(1), 98-109. <https://doi.org/10.24188/recia.v9.n1.2017.505>

DNP. (2012). Guía para incluir la política de generación de ingresos en los planes de desarrollo territorial. Retrieved from <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/La%20poltica%20generacin%20de%20ingresos/Cartilla%20Plan%20de%20Desarrollo%20Territorial.pdf>

Fundación ANDI. (2018). Guía de Arquitectura Social. 2ª Edición. Recuperado de: <https://www.andi.com.co/Uploads/GUÍA%20DE%20ARQUITECTURA%20SOCIAL%20ESTRATÉGICA%202018%20-%20IMP%203.pdf>

Fundación ANDI. (2017). Guía para la Evaluación de Proyectos Sociales. 2ª Edición. Recuperado de: https://drive.google.com/file/d/1i1DScu1M9yX2l_rlG5Mcj85Furv61-30/view

Marshall, C., Rossman, G. B., & Blanco, G. L. (2021). *Designing Qualitative Research* (7th Edition). SAGE Publications, Inc. (US).

Merriam, S., Tisdell, E. (2016). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation: Vol. Fourth edition*. Jossey-Bass.

Organización Internacional del Trabajo. (2014). Convención No. 169 de la OIT sobre Pueblos Indígenas y Tribales. Recuperado de: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_345065.pdf

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value: how to reinvent capitalism - and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1–2).

World Vision. (2022). Cambio Climático. Recuperado de: <https://www.worldvision.hn/wash#:~:text=El%20Proyecto%20WASH%20promueve%20el,otras%20ONG's%2C%20impulsando>

