

MANUAL DE RELACIONAMIENTO COMUNITARIO PARA CONCESIONES

**Manual de
Relacionamiento
Comunitario para
Concesiones**

Introducción al Manual

Cámara Chilena de la Construcción

Estimados socios y socias:

El sistema de concesiones lleva más de tres décadas aportando al desarrollo de Chile. Desde su inicio en abril de 1993, con la adjudicación del túnel El Melón, y gracias a diversas alianzas público-privadas, este modelo ha permitido proveer y fortalecer la infraestructura de todo el país, a través de su mantención y nuevas adjudicaciones de proyectos, contribuyendo así al desarrollo y la calidad de vida de las personas.

Este modelo ofrece una gestión que financia, construye, conserva, diseña, opera y mantiene servicios a largo plazo, de manera que el Estado pueda disponer sus recursos en ámbitos prioritarios donde es imposible sustituirlo.

Las obras construidas bajo la alianza público-privada consideran el trabajo de empresas de todos los tamaños –pequeñas, medianas y grandes–, con una mirada de largo plazo y que contribuye a la generación de empleos y mejor infraestructura para las comunidades.

Cada obra construida bajo este sistema es del Estado, es decir de toda la ciudadanía, por lo que su contribución al desarrollo del país es concreta y evidente.

Como CChC creemos y valoramos las concesiones. Su construcción y operación potencian la economía local, proveen servicios de alta calidad, mejoran la conectividad y productividad de los distintos sectores económicos, elevando así el crecimiento actual y futuro de Chile y la calidad de vida de todos sus habitantes.

Es por eso que en el marco de COMPROMISO PRO, iniciativa que como Cámara estamos impulsando para potenciar la sostenibilidad de todo el sector, decidimos sumar esfuerzos para continuar mejorando la oferta de valor del mundo de las concesiones. Este manual da cuenta de ese objetivo, buscando construir bases sólidas en un pilar fundamental: su vinculación con la comunidad.

Somos conscientes del importante rol que tenemos en mejorar la calidad de vida de los habitantes de Chile. Por ello, nos hemos propuesto maximizar los efectos positivos de nuestro desarrollo junto con controlar y mitigar aquellos impactos negativos que los proyectos puedan producir en su entorno ambiental y social.

Este manual representa nuestro compromiso con el desarrollo sostenible de la industria de la construcción y es solo un paso en el camino que queremos seguir transitando. Es una herramienta que debemos hacer propia y usarla en beneficio del desarrollo del país.



Alfredo Echavarría Figueroa

Presidente nacional
Cámara Chilena de la Construcción

El manual

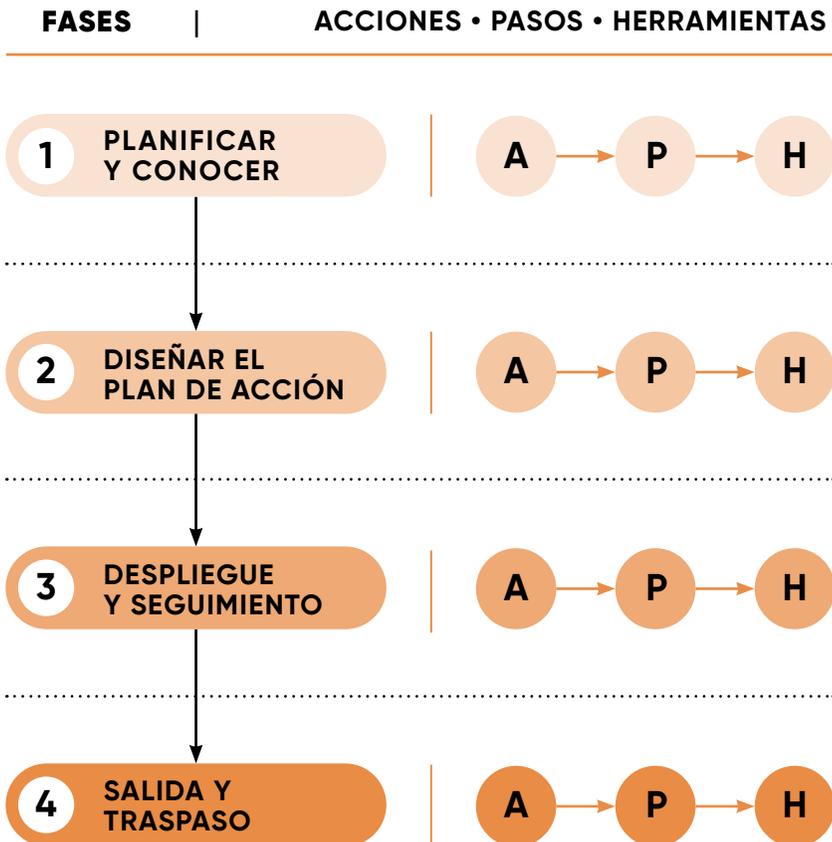
Lineamientos **generales**

- 1 Contribuir a que las empresas del sector concesiones cumplan con un buen estándar de gestión social y de vinculación con la comunidad.
- 2 Ser una herramienta de gestión práctica para el relacionamiento comunitario de empresas concesionarias.
- 3 Orientar a las empresas concesionarias a prevenir y mitigar, más allá de lo normativo, los riesgos socioambientales de sus operaciones en las comunidades que se encuentran en su zona de influencia, incorporando mejores prácticas en el diseño, construcción y operación de los proyectos.

Este manual se estructura en dos partes:

- 1 La primera contiene información clave para entender y facilitar el uso de esta herramienta;
- 2 La segunda es de orden práctico, conformada por cuatro cuadernillos, cada uno dedicado a un tipo de infraestructura concesionada. Estos últimos concentran la propuesta metodológica del manual, que se despliega en **4 fases** consecutivas.

Cada una de estas fases cuenta con **acciones, pasos y herramientas** para su respectivo desarrollo y están dirigidas a todos los proyectos concesionarios, independiente de la etapa en la que se encuentren —construcción u operación— o de la escala del vínculo comunitario que requieran.



Lineamientos generales

Conceptos y definiciones clave

COMUNIDAD • Cualquier grupo o entidad del área de influencia que tiene un interés significativo en las actividades y/o decisiones del proyecto en cualquiera de sus etapas. Esto incluye a las comunidades locales, organizaciones sociales, vecinos, organizaciones productivas como emprendimientos, autoridades locales, sectoriales, gubernamentales, instituciones, otras empresas y cualquier otro actor que se encuentre en la zona de influencia del proyecto.

GRUPOS DE INTERÉS • Personas que viven en el territorio, instituciones relevantes que influyen e impactan directamente en el desarrollo del proyecto (ministerios, seremis, municipalidades o instituciones del Estado) y otros que están dentro de esta categoría de actores vinculados directa o indirectamente al proyecto.

CChC

Comunidad

Grupos de
interés

Área de
influencia

Mapa de
actores

Matriz de
impacto

Participación
ciudadana

ÁREA DE INFLUENCIA • Área geográfica que puede verse afectada por las actividades del proyecto concesionario, tanto de manera directa como indirecta. Esto incluye no solo el sitio de las actividades de construcción y operacionales, sino también las áreas circundantes y sus habitantes, que pueden experimentar impactos ambientales, sociales y económicos debido a las actividades de la concesión.

MAPA DE ACTORES • Herramienta que permite distribuir a los distintos grupos de interés de un territorio en cuadrantes, dependiendo de su nivel de impacto y su grado de influencia, permitiendo identificar visualmente el nivel de criticidad de cada uno de los actores para el trabajo de relacionamiento.

MATRIZ DE IMPACTO • Herramienta que permite ordenar y sistematizar los diferentes impactos, sean positivos o negativos, que genera la construcción u operación del proyecto concesionado en su entorno, clasificándolos según el grupo específico impactado, causa, naturaleza, frecuencia e intensidad, entre otras variables.

PARTICIPACIÓN CIUDADANA • Procesos que tienen como objetivo generar y mantener, a través de actividades participativas, canales de comunicación entre la ciudadanía, las instituciones y la sociedad concesionaria, tendientes a informar, difundir y analizar conjuntamente el desarrollo del proyecto y las obras a ejecutar, así como sus efectos en el territorio, y de esta manera tener conocimiento directo de las observaciones que surjan.

**Relación con la comunidad
y sostenibilidad del negocio**

Diez principios

Mantener una relación constructiva con las comunidades emplazadas en la zona de influencia de un proyecto, centro de trabajo o faena, puede constituirse en un elemento diferenciador a la hora de pensar en el diseño y desarrollo de una construcción u operación. En la CChC, en el marco de COMPROMISO PRO, desarrollamos una primera aproximación al relacionamiento comunitario mediante el siguiente decálogo de principios para la vinculación con la comunidad:

1

El contexto es clave. Es lo primero que se debe

conocer: a la hora de planificar un proyecto, es fundamental conocer el territorio, su historia, cultura, quiénes lo integran y qué otras empresas existen en él, identificar los conflictos preexistentes, ya sean activos, latentes o cerrados. Esto debe ser tomado en cuenta a la hora de hacer el diseño, ya que pueden afectar la construcción y/o operación del proyecto, así como perjudicar la relación con los grupos de interés. Esta información levantada debe ser incorporada en un mapa de riesgos sólido, que se actualice permanentemente e incluya los riesgos que correspondan a la vinculación con la comunidad.

2

Comprender cómo impacta la empresa en el entorno y cómo el entorno afecta a la empresa:

desde la etapa de planificación se debe evaluar el impacto que tendrá el proyecto en el territorio en sus distintos procesos, para así considerar las medidas de control y mitigación adecuadas si corresponde. Por otro lado, es importante levantar las expectativas e inquietudes de los actores presentes y evaluar su pertinencia para las comunicaciones del proyecto. Además, hay que considerar cómo el territorio evolucionará gracias al proyecto, lo que abrirá nuevas oportunidades y generará nuevos desafíos a la empresa.

- 3 No existe una única comunidad, ni un único liderazgo:** un error frecuente es realizar un mapeo general de actores, donde se juntan a varios grupos con distintos intereses y preocupaciones como «un» solo grupo, bajo solo un representante. Esto puede llevar a que el diálogo y las actividades de la empresa no permeen realmente entre los miembros de las comunidades. Se debe buscar representantes realmente legitimados, y en los casos donde no hay, la empresa puede apoyar a los grupos de interés en definir su contraparte, la cual es importante que sea validada por la misma comunidad, no por la empresa.
- 4 Confiar en el conocimiento local:** en las comunidades existe mucho conocimiento sobre el territorio en el que se desarrollará el proyecto y que está disponible, pues son ellas las que viven diariamente en él. En las primeras aproximaciones de diálogo y presentaciones del proyecto, se deben tomar en consideración sus puntos de vista y apreciaciones, ya que pueden contener detalles importantes del entorno y su funcionamiento, lo cual puede significar nuevas oportunidades para el proyecto y la visualización de nuevos riesgos.
- 5 Anticiparse y tener el diálogo lo más temprano posible:** establecer una relación con una comunidad es algo que toma tiempo. Además, la construcción del vínculo entre la empresa y la comunidad exige confianza y respeto mutuo, elementos que se construyen con el tiempo, actuando de manera responsable, seria y transparente, y se desarrolla a partir de las experiencias, reuniones y contactos personales. Por ello, es fundamental comenzar con la relación de manera planificada, pero cuanto antes mejor. Es fundamental también

generar instancias de acercamiento con las autoridades y organizaciones públicas locales, para que conozcan el proyecto y sus características.

6 Se trata de una inversión estratégica: el relacionamiento comunitario debe ser concebido como una función más dentro de la empresa. Por lo mismo, debe enmarcarse dentro de una estrategia que apunte a gestionar los riesgos y crear valor en el territorio. Para ello, debe tener objetivos claros, un plan de trabajo, cronograma y recursos. Además, para asegurar una buena implementación de esta estrategia, es relevante que todo el personal conozca el programa y entienda los motivos de su implementación. Dadas las características e impactos de un proceso de construcción, es fundamental que en la estrategia de creación de valor se propongan iniciativas de apoyo directo a las comunidades afectadas, las cuales idealmente tengan beneficios en el corto, mediano y largo plazo.

7 Del diálogo permanente surgen oportunidades: para un diálogo permanente se necesita tener canales de comunicación bidireccionales, es decir, que ambas partes tengan los medios para relacionarse de manera eficiente y rápida. Para esto, es importante considerar las tecnologías disponibles y cómo hacer eficiente su uso, destinando las más adecuadas para cada grupo de interés. A partir de la comunicación pueden surgir oportunidades de mejora (eficiencia en procesos) o de inversión en el territorio (buen uso de los recursos).

8 El relacionamiento es transversal a toda la operación: es necesario que toda la organización tenga al menos conocimiento básico de la estrategia de relacio-

namiento y del trabajo que se está realizando con los grupos de interés. Es fundamental que, ante cualquier solicitud de su parte, haya un protocolo de derivación de ésta al equipo encargado del relacionamiento comunitario, para que respondan a aquella solicitud. Por otro lado, los equipos de relacionamiento deben tener canales internos para derivar las solicitudes a las distintas áreas correspondientes. Esto facilita el trabajo comunitario y se pueden evitar posibles conflictos por mensajes o solicitudes que no fueron abordadas.

9

El manejo de expectativas y el cumplimiento de acuerdos es fundamental para el desarrollo de relaciones duraderas: un gran error en el relacionamiento comunitario es generar grandes compromisos sin la certeza de que podrán cumplirse, aunque se tengan las mejores intenciones. Una buena y larga relación se puede quebrar si es que las comunidades sienten que la empresa no cumple su palabra. Es por esto que desde un principio se debe ser realista y responsable con lo que se compromete y con los acuerdos a los que se llega.

10

El seguimiento debe ser constante: las comunidades pueden cambiar, y en proyectos de varias décadas definitivamente hay ajustes importantes en el territorio que implican nuevos actores o nuevos intereses. Es por esto que la empresa no debe quedarse con un diagnóstico inicial, sino que debe ir constantemente monitoreando estos escenarios. Por otro lado, los equipos también pueden cambiar, por lo que es fundamental tener un registro claro de las acciones, objetivos, planes de trabajo, compromisos y acuerdos con los grupos de interés para no perder el avance, afectando las relaciones.

Manual de
Relacionamiento
Comunitario para
Concesiones

Infraestructura Vial



**Consideraciones
específicas**

Punto de partida

En etapa de construcción

La construcción de una infraestructura vial suele desarrollarse en un contexto de alta complejidad. La extensión territorial, los múltiples actores y exigencias plantean desafíos con la comunidad donde la generación de confianza, el manejo de expectativas y la anticipación de potenciales conflictos y/o de oportunidades juegan un rol crítico. El modo en que se manejen sentará las bases de un trabajo que perdurará por años, marcando el tono para el resto del ciclo operativo del proyecto.

CChC

El tiempo que transcurre entre la adjudicación de un proyecto y el inicio de su construcción puede ser extenso. Resulta fundamental aprovechar ese periodo con una gestión proactiva, preparando el terreno para el inicio de la construcción. Esto implica planificar y diseñar con tiempo una estrategia de relacionamiento anticipado, que permita iniciar el proceso de construcción con un vínculo comunitario ya establecido, permitiendo al proyecto avanzar sin contratiempos.

A la hora de definir el equipo involucrado, es recomendable una mirada a largo plazo. Se sugiere incorporar a un miembro de la alta dirección en el equipo, con el fin de contar con su visión estratégica para el proyecto.

Otro aspecto importante es el financiamiento. Si bien esta etapa cuenta con un presupuesto cubierto por el contrato de la concesión, esto cambia una vez iniciada la etapa de explotación (revisar el detalle del fondo de reserva incluido en las bases de licitación para mayor información). Es importante tener en consideración este punto al pensar y evaluar proyectos e iniciativas que impliquen un financiamiento de largo plazo, pues terminada la etapa constructiva su sostenibilidad podría transformarse en un desafío.

La etapa de construcción suele ser más intensa en términos de impactos y externalidades negativas directas. Considerando la extensión de territorios que puede impactar una infraestructura vial, es recomendable priorizar estratégicamente ciertas zonas, actores y/o comunidades para enfocar en ellos una mayor intensidad del trabajo de relacionamiento. Algunos criterios a tener en cuenta:

- El nivel de afectación que causará la obra, ya sea por extensión del territorio o cantidad de habitantes.

- La complejidad/gravedad de los impactos.

- Los actores específicos afectados por el impacto.

- El periodo de tiempo que se trabajará en esa zona en particular.

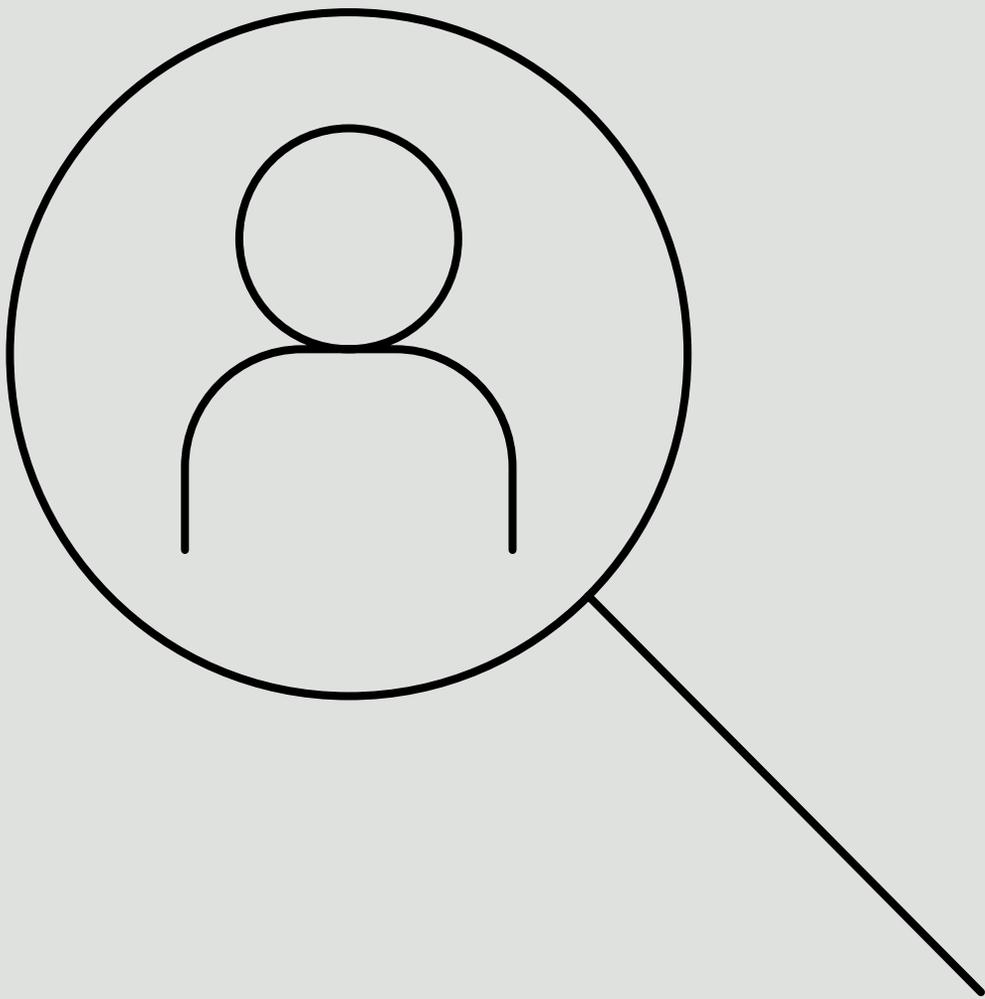
- El tipo de medida (control, mitigación, compensación) y su costo.

En etapa de operación

El inicio de la operación da paso a una convivencia cotidiana marcada por un horizonte de largo plazo. Será clave en esta etapa actualizar y reforzar el relacionamiento con todos los actores identificados inicialmente, procurando mantener con ellos una comunicación oportuna y sistemática, que sea habilitante y positivo para todas las partes.

A diferencia de la etapa de construcción, cualquier iniciativa de relacionamiento dependerá principalmente de los recursos generados por la explotación de la concesión. Esto implica la necesidad de diseñar un plan que logre impactar positivamente en los objetivos identificados y que, a la vez, considere un uso eficiente y sostenible de los recursos. Por ello, la planificación estratégica a largo plazo del proyecto puede incorporar esta diferenciación.

La extensión temporal de una concesión de infraestructura vial vuelve un desafío la reportabilidad del trabajo de relacionamiento desarrollado a lo largo de los años. Teniendo esto presente, el seguimiento y registro de hitos, indicadores y, en definitiva, de la historia del trabajo realizado, debe ser prioritario desde el primer momento, considerando un trabajo metódico y sistemático. Considerar el registro de información tal como el número de hectáreas de carretera; número de casas expropiadas; casas a menos de 100 metros de la autopista, por mencionar algunos datos. Estos son especialmente relevantes a la hora de reunirse con autoridades, a quienes esta información provee de un contexto valioso para el proyecto.



FASE 1

Planificar y conocer

A la hora de iniciar un proyecto es fundamental conocer sus antecedentes (anteproyecto, instancias de participación, bases de licitación, regulaciones territoriales, entre otros); el territorio, su historia, cultura, quiénes lo integran, qué otras empresas existen en él y los posibles conflictos, ya sean activos, latentes o cerrados. También, conocer las expectativas e inquietudes de los actores y evaluar su pertinencia para las oportunidades del proyecto. Esta fase busca entregar las orientaciones y herramientas para llevar a cabo este levantamiento.

Objetivos

- 1 Organizar al equipo de trabajo.
- 2 Generar un conocimiento acabado del proyecto, su historia, antecedentes, compromisos adquiridos y características.
- 3 Generar un conocimiento actualizado del territorio donde se emplaza el proyecto.
- 4 Identificar los grupos de interés presentes en el territorio y cómo se vinculan entre sí.
- 5 Levantar las expectativas e inquietudes de los actores sociales y evaluar su pertinencia para las oportunidades del proyecto.
- 6 Determinar los riesgos socioambientales del proyecto en sus distintas etapas y las medidas de control, mitigación y compensación.

Al final de esta fase lograrás

- Definir al equipo y establecer los liderazgos que llevarán adelante un adecuado trabajo de relacionamiento comunitario.
- Conocer en profundidad el proyecto, sus antecedentes y características.
- Conocer de manera general el territorio, entendiendo sus características sociales, culturales y demográficas; sus conflictos, inquietudes y potencialidades.
- Caracterizar y conocer a los actores clave y su posición sobre el proyecto y priorizarlos para el trabajo de relacionamiento comunitario.
- Identificar los impactos positivos y negativos asociados al proyecto, categorizados según su nivel de criticidad, el grupo impactado y las acciones posibles para su mitigación.

Acciones, pasos y herramientas

ACCIÓN A

Definir equipo

Paso 1 • **Determinar los liderazgos y el equipo según el alcance y complejidad del proyecto**

CChC

El relacionamiento comunitario contribuye a asegurar la sostenibilidad de un proyecto concesionario. Por eso, es importante que exista un equipo que lo planifique y gestione con los distintos actores que están presentes e interactúan con cada proyecto.

Para definir las características de este equipo, deben considerarse los objetivos estratégicos del proyecto y los lineamientos directivos que guían el trabajo de la empresa en materia de relacionamiento comunitario y sostenibilidad. Luego, deben tomarse en consideración variables como el alcance y la complejidad del proyecto, sus impactos esperados, y los recursos disponibles para realizar trabajo de relacionamiento comunitario. Todas estas variables van a influir en el tamaño y características del equipo que va a conformarse.

El relacionamiento con las comunidades es algo que debe trabajarse a nivel organizacional, y no se agota en la labor de un área específica de la empresa. Por eso, es importante definir además qué liderazgos dentro de la organización van a participar en la planifi-

cación estratégica y verificación de cumplimiento de objetivos del plan de relacionamiento comunitario, en conjunto con el equipo que lo diseñará y ejecutará. Es recomendable que directores y ejecutivos estén involucrados en el trabajo del equipo, para procurar que estén alineado con los objetivos estratégicos, así como la difusión a otras áreas y trabajadores de todos los niveles que sean susceptibles de interactuar con la comunidad.

Para definir quiénes pueden liderar el relacionamiento comunitario, es positivo considerar, además de experiencia y conocimientos técnicos, personas con habilidades blandas y capacidad de liderazgo. La naturaleza de esta labor implica constante trato con mundos muy diversos, por tanto, comunicar de manera clara y efectiva, la empatía, la flexibilidad ante contextos cambiantes, la capacidad de negociación y conciliación y la capacidad de escuchar y trabajar en equipo resultan valiosas para el desarrollo de un plan de relacionamiento.

Paso 2 • Definir roles y organizar al equipo de RR. CC.

Lo siguiente es conformar el equipo de relacionamiento comunitario, que estará en constante interacción con el equipo de proyecto, de medio ambiente, operaciones y servicio al cliente (si corresponde), dividiendo los roles y organizándolo de modo que cada integrante tenga claras sus responsabilidades.

A continuación se presenta una matriz de roles referencial, que puede ser un apoyo para concretar este paso:

Herramienta 1 • Matriz de asignación de roles

FORMATO DIGITAL P. 309

CChC

Rol/profesional	Perfil	Responsabilidades/ tareas
Encargado del RR.CC.: líder del equipo	Profesional con experiencia en relacionamiento comunitario y manejo de equipos territoriales.	Diseñar un plan de RR. CC., levantar información sobre la comunidad, tener reuniones con autoridades, gestionar el sistema de recepción de consultas y comentarios
Asistente de RR. CC. (territorial)	Profesional con experiencia en RR. CC. manejo de metodologías de diálogo y capacidad de trabajo de terreno y gabinete.	Apoyar al encargado de RR. CC., levantar y sistematizar información. Trazabilidad de compromisos, requerimientos y actividades.
Encargado de comunicaciones	Profesional con experiencias de comunicación comunitaria y desarrollo de proyectos.	Apoyar al equipo en las comunicaciones de la empresa con su entorno.
Liderazgos corporativos	Gerencias o jefaturas de áreas que liderarán el relacionamiento y que tendrán participación en la toma de decisiones del mismo.	Contribuir a la gobernanza y ejecución de las acciones establecidas en materia de relacionamiento comunitario.

Si bien es recomendable contar con un equipo especialista, no es estrictamente necesario hacer nuevas contrataciones para conformar un buen equipo de relacionamiento comunitario. Muchas veces, los profesionales del área de personas, y comunicaciones están muy capacitados para llevar a cabo estas funciones.

ACCIÓN B

Caracterizar el territorio

Paso 1 • Revisión de fuentes secundarias disponibles

CChC

El proceso de conocer el entorno donde se emplaza el proyecto implica identificar y caracterizar a los actores sociales que lo conforman, pero también indagar en su contexto. Para este propósito, se recomienda recopilar información en variadas fuentes —muchas de ellas de acceso público— que permitan profundizar en aspectos demográficos, sociales, políticos y culturales importantes a considerar en el trabajo futuro.

Como fuentes iniciales de esta información sugerimos:

La tramitación ambiental del proyecto (EIA-DIA-RCA): clave como punto de partida, pues considera una caracterización inicial del entorno, una línea base de medio humano; el área de influencia, los actores y dinámicas sociales, así como también los impactos socioambientales del proyecto y las medidas de mitigación, compensación y reparación establecidas.

Información sociodemográfica (Censo, PLADECO, CASEN, otros similares): estos instrumentos públicos proporcionan la información de caracterización oficial de cada territorio a nivel comunal, regional y nacional, permitiendo tener un panorama general de los principales índices relacionados al entorno y su po-

blación tales como: salud, educación, pobreza, ingresos, empleo, vivienda, usos de suelo.

Medios de comunicación y redes sociales: conflictos sociales, políticas públicas, contingencia del mundo político, productivo, cultural, son algunos aspectos posibles de indagar a través de la cobertura realizada por medios de comunicación locales y nacionales. Actualmente, gran parte de este contenido es de fácil acceso, así como también desde distintas redes sociales. Estas últimas permiten tener una percepción de la urgencia y ánimo de los actores y las conversaciones asociadas a estos temas. Para apoyarse de estas fuentes se recomienda:

- Preferir siempre la información proporcionada por medios de comunicación claramente establecidos y de mayor trayectoria. Generalmente son estos medios quienes ofrecen información verificada y confiable.

- Afinar la búsqueda acotando los rasgos de tiempo, permitiendo mayor precisión a la hora de indagar estas temáticas. Todos los buscadores permiten definir con claridad fechas y criterios para encontrar información solicitada.

- Generar un documento para sistematizar los principales hallazgos, registrando el link y fecha de publicación. Muy probablemente el diagnóstico requerirá visitar estos contenidos en más de una ocasión.

Para sistematizar los datos, sugerimos utilizar la **grilla para la sistematización de los datos revisados**, que permite sumar información asociada a una zona o territorio específico:

Herramienta 2 • Grilla para la sistematización de datos del territorio

FORMATO DIGITAL P. 309

Indicador	Relevancia del indicador en función de las características del proyecto		
	No aplica	Irrelevante	Relevante
Población total, población urbana/rural			
Distribución de población según edad			
Nº de organizaciones sociales por cada 100 habitantes			
% de hogares vulnerables en las unidades vecinales, en relación a estándar comunal			
Servicios de salud, educación (infantil, primaria y secundaria)			
Indicadores de empleo de la comuna			
Cantidad de áreas verdes/habitante			

Continúa en la página 39

Esta herramienta ofrece un listado referencial. Se recomienda sumar todas las dimensiones y datos que se consideren relevantes para este proceso de caracterización. Será importante registrar apropiadamente la fuente desde donde se accede a dicha información.

Fuente de información y fecha de referencia/consulta
Instituto Nacional de Estadística, Censo vigente
Instituto Nacional de Estadística, Censo vigente
Instituto Nacional de Estadística, Censo vigente
SIIT Estadísticas Territoriales, Biblioteca del Congreso Nacional, Instituto Nacional de Estadística, Censo, CASEN
Sistema de Información Municipal (SINIM), Infraestructura de datos geoespaciales, Encuesta CASEN

ACCIÓN C

Analizar actores

Paso 1 • Identificar actores

Una vez teniendo una caracterización general del territorio, buscamos identificar a los actores sociales que lo conforman, pues ellos serán el foco de toda acción de relacionamiento. Esto permitirá, además, visualizar potenciales alianzas y conflictos, y focalizar el trabajo de relacionamiento.

El primer paso para lograr esto es generar una lista con la mayor cantidad de actores presentes en el territorio. Esto puede parecer sencillo, pero los territorios son complejos y no es tan fácil enumerar a todos quienes lo componen. Para facilitar esta tarea, se propone un listado de posibles actores y un cuestionario de orientación para identificarlos. Trabajadas en conjunto, estas herramientas facilitarán una revisión exhaustiva de los actores sociales que deberemos abordar en las siguientes etapas.

Para completar la **herramienta 3**, se deben considerar las siguientes variables:

Presencia/ausencia: permite identificar si este actor, hito, se encuentra presente en el territorio donde se desarrolla el proyecto.

Nombre: permite identificar a los actores por su nombre, bien sean personas naturales, jurídicas o hitos/infraestructura.

Ubicación: dirección o posición geográfica en la que se encuentra el actor, se sugiere georeferenciar coordenadas geográficas.

Posición frente al proyecto: refiere a qué tan favorable es la postura del actor respecto al desarrollo del proyecto. Un actor puede tener una posición *favorable* si su percepción colectiva es que el proyecto va a traer más beneficios que perjuicios; *favorable* con condiciones (como medidas de mitigación, compensación, o modificación del proyecto); *neutral*, si no tiene una opinión formada respecto al proyecto; y *en contra* si percibe que el proyecto trae más perjuicios que beneficios.

Herramienta 3 • Listado de posibles actores

FORMATO DIGITAL P. 309

Variables				
Tipo de actor	Presencia/ ausencia	Nombre(s)	Ubicación(es)	Posición frente al proyecto Favorable / Desfavorable / Neutral / Sin información

Fase 1

Ejemplo de actores:

Juntas de vecinos

Autoridades municipales de cada comuna atravesada por el proyecto (alcalde, director de tránsito, director de obras municipales)

Lugares de culto y organizaciones religiosas locales

Continúa en la página 42

Comunidades/organizaciones pertenecientes a pueblos indígenas

Gremios agrícolas y ganaderos

Gremios de productores o artesanos locales

Agrupaciones de vendedores en ruta

Colegios o universidades cercanos a la autopista

Clubes deportivos locales

Encargados municipales de áreas verdes y parques cercanos al proyecto

Fundaciones y ONG con acción en el territorio

Hogares de ancianos y centros de adultos mayores

Centros de madres

Comités de vivienda

Bomberos

Carabineros

Centros de salud cercanos

Autoridades del Ministerio de Obras Públicas (inspector fiscal, etc.)

Autoridades de la Dirección de Vialidad

En complemento a la **herramienta 3** se sugiere aplicar la **herramienta 4**.

Herramienta 4 • Cuestionario de orientación para la identificación de actores

FORMATO DIGITAL P. 309

Preguntas	Respuestas
1 ¿Quién será afectado por los impactos negativos del proyecto?	Ej.: caserío «El Porvenir», ubicado en las inmediaciones de la ruta
2 ¿Quién se beneficiará con el proyecto y cómo?	Ej.: habitantes del sector La Aguada, ya que tendrán un acceso expedito al centro de la comuna con la nueva ruta
3 ¿Quién podría impedir o afectar el desarrollo del proyecto?	Ej.: grupo ambientalista organizado que busca impedir el paso de la ruta por su trazado original
4 ¿Quién será el responsable de implementar medidas para mitigar los impactos negativos?	Ej.: empresa constructora en fase de operación; equipo de operaciones en fase de operación
5 ¿Cuáles son los actores cuya cooperación, expertise o influencia serían útiles para conseguir el éxito del proyecto?	Ej.: ONG que trabaja en el territorio hace varios años
6 ¿Quiénes son los actores más vulnerables, menos visibles y con menos voz para quienes esfuerzos especiales de consulta debieran hacerse?	Ej.: habitantes de las viviendas irregulares que se ubican a la orilla del camino actual

Fase 1

Continúa en la página 44

7	¿Quién apoya y/o se opone a los cambios que va a traer el proyecto?	Ej.: apoya: municipios y empresas del sector Opone: algunos vecinos y grupo ambientalista
8	¿Quién podría tener recursos para contribuir?	Ej.: municipios y gobernaciones
9	¿Quién tomará las decisiones?	Ej.: empresa concesionaria y Dirección General de Concesiones MOP
10	¿Cómo se relacionan estos actores?	Ej.: reuniones periódicas de coordinación
11	¿Existen grupos organizados o alianzas entre ellos?	Ej.: sí, 4 J.J.VV. de la localidad están coordinados en una mesa de trabajo

Paso 2 • Analizar actores a través de un mapa

Una vez listados los actores del territorio, una buena manera de graficar su postura con respecto al proyecto y entre ellos es mediante un **mapa de actores**.

El mapa de actores es una herramienta valiosa, que permite posicionarlos en cuadrantes de acuerdo a su influencia y el nivel de impacto que tienen respecto del proyecto. Esto permite identificar con claridad su nivel de criticidad para el trabajo de relacionamiento y, de esta manera, planificar estratégicamente el trabajo con cada actor. El primer paso para empezar a elaborarlo es determinar las siguientes variables para cada uno de los actores anteriormente listados:

Influencia: refiere a qué tanta posibilidad tiene un determinado actor de influir en la toma de decisiones del proyecto y, por tanto,

en su desarrollo. Esta puede ser *baja* (cuando el actor no tiene ninguna incidencia), *media* (cuando el actor no tiene un poder inmediato, pero sí posee la organización suficiente o el reconocimiento legal como para influir a los tomadores de decisiones) y *alta* (cuando el actor tiene mucho poder de influencia o muy buena organización y puede incidir o incluso emitir resoluciones o políticas públicas).

Impacto: refiere a qué nivel de impacto tendrá el proyecto concesionado en un actor particular. Este puede ser *alto* (cuando existen impactos y el actor está dentro del área de influencia), *medio* (cuando no existen impactos y el actor está dentro del área de influencia) o *bajo* (cuando no existen impactos y el actor está fuera del área de influencia), de acuerdo a la afectación sobre los actores.

Una manera fácil de registrar estas variables para cada uno de los actores es mediante la siguiente tabla:

Herramienta 5 • Matriz de posicionamiento, influencia y mapa de actores

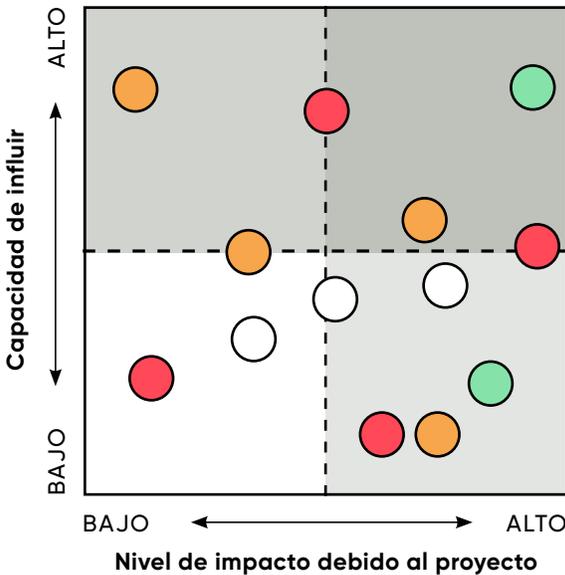
FORMATO DIGITAL P. 309

Actores (Ejemplos)	Influencia			Impacto		
	Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Baja
Junta de vecinos N°4		X		X		
Alcalde	X			X		
Iglesia San Pío			X		X	
Comunidad indígena		X			X	

La información necesaria para esta categorización puede ser obtenida a través de fuentes secundarias, especialmente en los documentos asociados al proceso de evaluación ambiental y en la prensa. En caso de que se considere que no hay información suficiente, este proceso podría complementarse con información recabada en terreno (ver **Acción E, Verificar en terreno**).

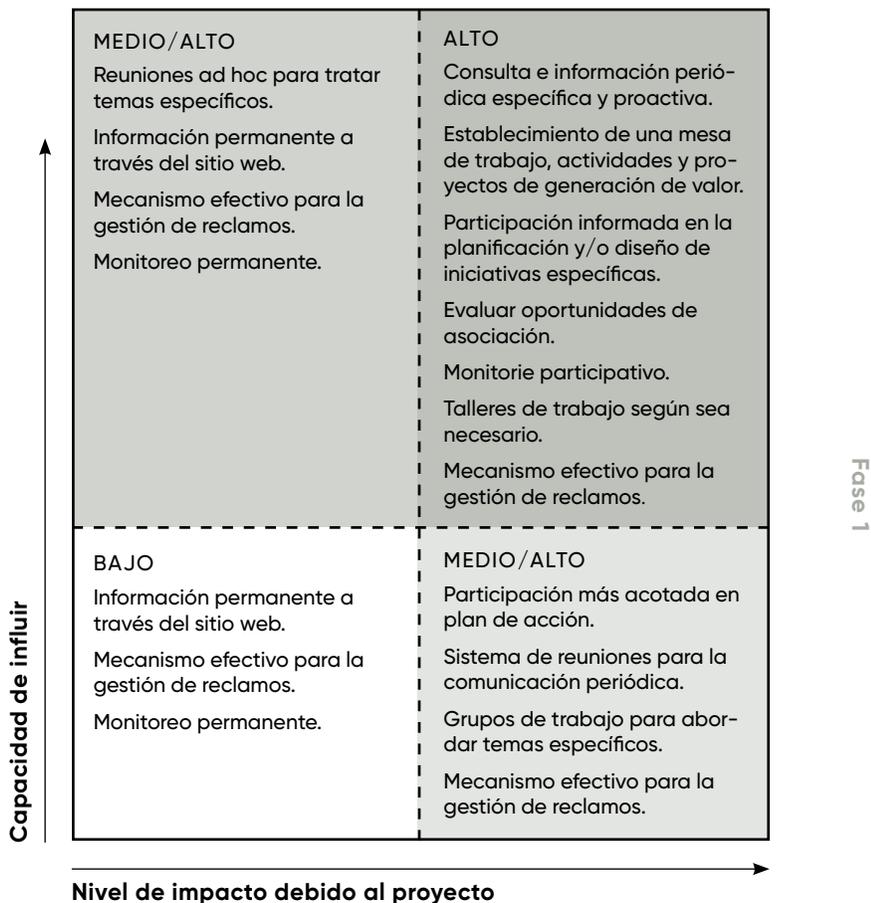
Una vez caracterizados los actores en virtud de esas dos variables, podrán ser ubicados espacialmente en un mapa de acuerdo a los dos ejes: la capacidad de influencia de cada actor (eje vertical) y el nivel de impacto que recibirá debido al proyecto (eje horizontal). La versión online de esta herramienta (ver pág. 309) ordena automáticamente a los actores en el mapa de acuerdo a la evaluación asignada.

CChC



Al terminar este ejercicio con cada uno de los actores emergerá algo interesante: la ubicación de los actores en alguno de los cua-

tro cuadrantes del mapa, permitiendo identificar visualmente con claridad su nivel de criticidad para el trabajo de relacionamiento.



Cada uno de los cuadrantes representa distintos niveles de prioridad, y por tanto se sugieren acciones de relacionamiento de distinta profundidad. La figura incluye algunos ejemplos de acciones a considerar para cada tipo de actor al momento de construir nuestro plan de acción en la siguiente fase.

No descuidar a los actores de cuadrantes asociados a menor nivel de criticidad. Es importante abordar a todos los actores que puedan verse involucrados en el proyecto. Siempre se debe considerar que los actores pueden cambiar de cuadrante rápidamente de acuerdo con la contingencia. Es importante estar atento y actualizar el mapa de forma periódica.

Habiendo identificado qué actores serán prioritarios para el relacionamiento, es posible añadir otra capa de información: los vínculos entre ellos. La información para identificarlos se puede obtener mediante información secundaria, o también a través de entrevistas y trabajo de terreno (ver **Acción E**). Esto será relevante a la hora de gestionar las relaciones con actores, organizar eventos comunes o mesas bilaterales, evitar controversias entre actores o identificar potenciales alianzas.

CChC

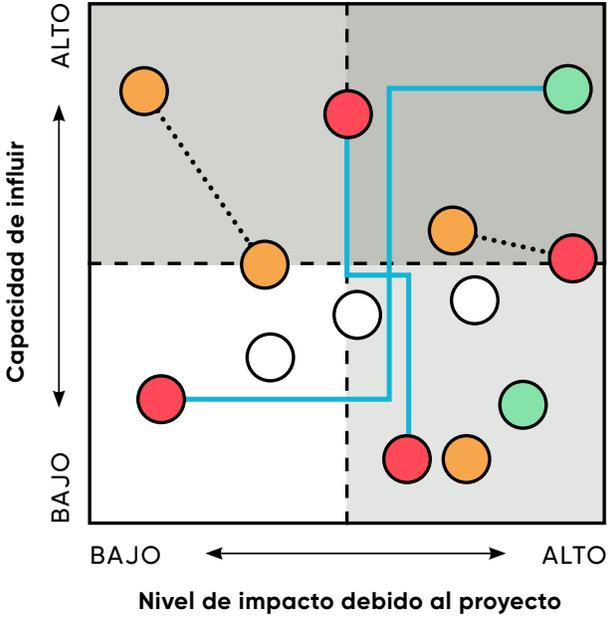
Herramienta 6 • Matriz de relaciones entre actores

FORMATO DIGITAL P. 309

	Tipo de relación		
	Colaboración	Indiferencia	Conflictiva
Ej.: junta de vecinos N°4			
Ej.: iglesia San Pío	X		
Ej.: comunidad indígena		X	
Ej.: alcalde			
Ej.: iglesia San Pío		X	
Ej.: comunidad indígena			X

Tipos de relación

- Colaboración
- Indiferente
- Conflictiva



Fase 1

ACCIÓN D

Identificar impactos positivos y negativos

CChC

Parte de diseñar un plan de relacionamiento es identificar los impactos concretos que la construcción y operación de la concesión va a generar en el entorno. Estos impactos no solo son negativos, también hay aspectos positivos de cara a la comunidad. Poner de manifiesto los beneficios de los proyectos es fundamental a la hora de comunicarse con las comunidades, que muchas veces desconocen estas potenciales mejoras a su calidad de vida. Por otra parte, identificar los impactos negativos permitirá diseñar medidas de mitigación específicas. Si bien este ejercicio ya se encuentra definido en la evaluación ambiental —donde se establecen impactos y medidas o compromisos ambientales— se propone ir más allá de lo mandado por ley, sumando una capa de valor al establecer con mayor detalle y riqueza los impactos positivos, negativos, así como las oportunidades asociadas al proyecto y a su vinculación con el entorno.

Paso 1 • Elaborar una matriz de impactos

Se sugiere realizar este proceso apoyándose en el siguiente formato y ejemplo:

Herramienta 7 • Matriz de impactos

FORMATO DIGITAL P. 311

Potencial impacto	Tipo: positivo/negativo	Grupo impactado	Causa	Naturaleza	Extensión	Intensidad	Frecuencia	Duración	Actividad de mitigación
Ej.: enajenación de terrenos	Negativo	Propietarios Arrendatarios Comercios	Instalaciones del proyecto	Negativa	Local	Alta	Regularmente	Permanente durante construcción	Relocalización Compensación Compensación Compensación traslado
Polvo									
Ruido									
Tránsito de camiones / cortes de calle									
Expropiación									
Disminución tiempos de traslado									
Acceso salud (atención enfermedades)									

A continuación, se detallan cada uno de los criterios asociados a la caracterización propuesta por la matriz:

Criterio	Categoría
Potencial impacto (tipo)	En esta variable se identifica el potencial impacto. Por ejemplo, «enajenación de terrenos»; «ruidos molestos»; «suspensión de material particulado», entre otros.
Grupo impactado	Aquellos actores concretos que ven las consecuencias del impacto. Pueden ser actores individuales como también comunidades completas.
Causa	Se establece la causa del impacto, idealmente puntualizando la actividad específica que está siendo realizada por la concesionaria y que genera el impacto.
Naturaleza	Aquí se puntualiza si el impacto es positivo o negativo; siendo positivo si aporta al bienestar de la comunidad o sector, y negativo si afecta este bienestar.
Extensión del impacto	Refiere al alcance geográfico del impacto: <ol style="list-style-type: none"> 1. Muy local: afecta a la inmediatez directa a la obra o parte de esta (ejemplo: casas vecinas). 2. Local: afecta a un conjunto de casas o infraestructuras en las cercanías. 3. Medianamente extenso: se afecta a aproximadamente una cuadra a la redonda. 4. Extenso: afecta a una localidad/barrio/sector. 5. Muy extenso: afecta a más de una localidad/barrio/sector.

Intensidad del impacto	<p>Refiere a la fuerza con la que los actores afectados perciben el impacto:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Muy baja. 2. Baja. 3. Ni alta ni baja. 4. Alta. 5. Muy alta.
Frecuencia	<p>Refiere a la cantidad de veces que se repite el impacto en un periodo de tiempo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nunca. 2. Casi nunca. 3. A veces. 4. Regularmente. 5. Siempre.
Duración	<p>Refiere a el plazo durante el cual se dará este impacto. Puede estar asociado temporal o permanentemente a una fase del proyecto, o a ambas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Temporalmente durante construcción. 2. Permanentemente durante construcción. 3. Temporalmente durante operación. 4. Permanentemente durante operación. 5. Permanentemente durante construcción y operación.
Actividad de mitigación	<p>Se refiere a las medidas de mitigación, según corresponda. Esta columna podría quedar en blanco en un primer momento hasta que se establezcan lineamientos estratégicos y medidas concretas en el diseño del plan de acción.</p>

Cada equipo deberá añadir todos los impactos positivos y negativos que identifique y podrá incorporar más variables si fuera necesario según el contexto.

ACCIÓN E

Verificar en terreno

Paso 1 • Verificar y/o complementar con información primaria

Completados los pasos anteriores, es recomendable chequear la información recabada con aquella que aporta directamente el terreno. Es clave definir como entrar al terreno; a través de quién, con qué autoridad, en qué instancia. Una vez desplegados en el territorio donde se emplaza o emplazará el proyecto concesionado, se sugiere recurrir a metodologías que permitan levantar información desde las personas y sus dinámicas de manera directa, a fin de corroborar, actualizar o ajustar los datos proporcionados por las fuentes secundarias.

CChC

Para este propósito, se plantean las siguientes herramientas:

Observación en terreno no participante: se puede observar el entorno sin participar activamente con él, buscando conseguir la mayor objetividad posible. En este caso, sugerimos generar un recorrido en los alrededores del proyecto para identificar in situ interacciones relevantes que enriquecerán la perspectiva. Para aplicarla se debe:

- 1 Definir el o los recorridos más relevantes o estratégicos del sector donde se desarrolla el proyecto.
- 2 Realizar una pauta de observación con los principales puntos a indagar. Se sugiere el siguiente modelo básico:

Herramienta 8 • Pauta de observación en terreno y entrevistas

FORMATO DIGITAL P. 311

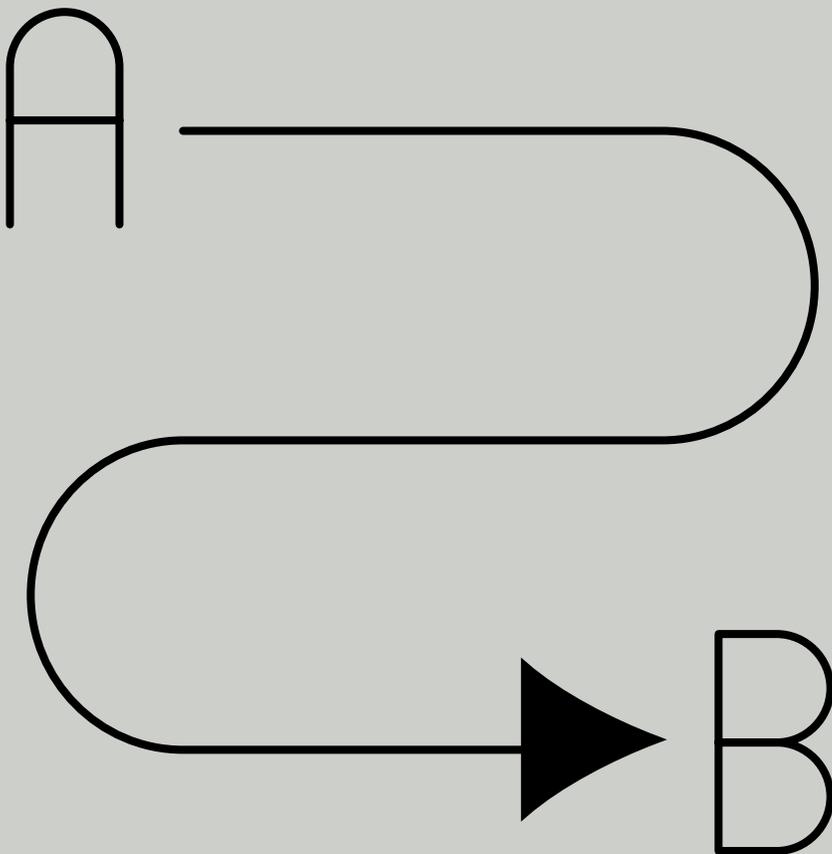
Lugar de observación:					
Tipo de actor	Nombre	Lugar/entorno	Actividades	Interacciones	Objetos
Habitantes de caserío cercano a la ruta	Juan Pérez	Km 12 ruta, dirección norte	Venta de frutas y verduras en la ruta	Interactúa con conductores que pasan por la ruta y compran sus productos	Puestos de feria

Esta tabla permite sistematizar la información recopilada en sesiones de información, dividiéndola en varias categorías. Así, se pueden identificar con mayor claridad los actores observados, su entorno, las actividades que realizan, las interacciones que tienen entre ellos y los objetos con los que se relacionan y utilizan.

Ronda de entrevistas y/o reuniones: dependiendo del nivel de despliegue que ya se tenga en el territorio, es conveniente considerar la realización de un proceso de conversaciones con un grupo acotado de actores, que permita indagar en la información ya recabada. Se sugiere:

- 1 Definir el grupo de actores estratégicos que se desea entrevistar para coordinar una cita con ellos, en virtud de las conclusiones obtenidas gracias a los pasos anteriores. Por ejemplo: dirigentes de JJ.VV., alcaldes o funcionarios municipales, vecinos del barrio aledaño al proyecto, comerciantes establecidos del sector, entre otros.

- 2 Que la primera instancia o reunión sea sin una presentación, sino simplemente para recabar las impresiones e ideas que pueda tener la comunidad respecto al proyecto y su contexto, ya que hay mucha información valiosa e ideas preconcebidas que es importante recoger antes de abordar el proyecto en concreto.
- 3 Diseñar una pauta de preguntas que cubra de manera general los temas a abordar con cada uno. Se sugiere una pauta corta, útil a modo de guía, para gatillar conversaciones espontáneas a partir de las preguntas.
- 4 Sistematizar y registrar la información levantada, a través de la priorización de ideas o claves.



FASE 2

Diseñar el plan de acción

En base a los actores identificados y clasificados según su prioridad y de los impactos definidos en la etapa anterior, el paso siguiente es generar un plan de acción para el relacionamiento comunitario. El propósito de este es proponer y planificar una serie de acciones e iniciativas que permitan abordar los desafíos, sumando valor al vínculo entre la concesión y el territorio. Estas acciones deben considerar aquellas heredadas de los procesos previos a la licitación, las medidas contempladas en las bases de licitación e iniciativas que hayan surgido en conversaciones con la propia comunidad.

Objetivos

- 1 Utilizar la información recopilada durante el diagnóstico en la construcción de un plan de acción permanente para el relacionamiento comunitario, adecuado a las características del proyecto y el entorno. Considerar medidas heredadas y nuevas.
- 2 Incorporar los lineamientos relativos a las comunidades que se establecen en las Bases de Licitación (BALI) de un proyecto como referencia y punto de partida.
- 3 Diseñar el funcionamiento del plan, otorgándole acciones y mecanismos concretos y adecuados para cumplir sus objetivos.

CChC

Al final de esta fase lograrás

- Contar con un plan de RR.CC. con objetivos claros para gestionar tu relación con el entorno, mitigar los impactos del proyecto más allá de lo normativo y contar con herramientas para su seguimiento.
- Implementar mecanismos de comunicación durante todo el proceso, que se utilizarán para recibir y enviar información desde y hacia la comunidad.
- Establecer un mecanismo o estructura de relacionamiento para ejecutar el plan de acción, con el equipo interno y los actores que participarán de este, permitiendo una interacción fluida entre las partes.

Acciones, pasos y herramientas

ACCIÓN A

Diseñar un plan de acción

Paso 1 • Estructurar un plan de acción

Este plan debe incorporar los siguientes elementos:

Objetivos estratégicos asociados a los impactos y medidas de control: corresponden a los resultados que se desea conseguir en el mediano o largo plazo. Estos deberán reflejar las inquietudes de los principales actores involucrados y la oferta de valor que persigue generar el proyecto en el territorio.

Localidad: especificando concretamente el territorio involucrado.

Impactos/prioridad: detalle del impacto identificado, listados según la prioridad identificada para cada uno en la fase anterior.

Actores impactados/beneficiados: de acuerdo a cada impacto específico positivo y negativo, e individualizados como grupo con la mayor precisión posible.

Acciones de control: aquella medida, acción, iniciativa concreta para abordar el impacto identificado. En relación a este punto es recomendable pensar iniciativas de manera colaborativa, identificando oportunidades de alianza en el desarrollo de las acciones e integrando la mirada de los actores involucrados en la búsqueda de las iniciativas que permitirán abordar exitosamente el desafío.

Alianzas estratégicas: en relación a este punto es recomendable pensar iniciativas de manera colaborativa, identificando oportunidades de alianza en el desarrollo de las acciones de control que integran la mirada de los actores involucrados y otros que pueden facilitar sus posibilidades de éxito (otras empresas, ONG, entidades públicas).

Plazo: definido con sentido de realidad sobre el proyecto y atendiendo las necesidades presupuestarias y dedicación requerida por parte del equipo y las partes involucradas.

Presupuesto: asignado en concordancia con la duración total de la iniciativa.

Responsable: se refiere a la persona específica del equipo de relacionamiento que liderará y hará seguimiento sistemático a la iniciativa.

Contraparte: apunta a identificar de manera específica a quien lidera la participación de cada uno de los actores sociales involucrados en el proyecto, y que resulten claves para su ejecución.

Estatus: orientado a indicar el estado de avance de la iniciativa (en proceso o finalizada).

Verificador: todos aquellos medios que me permitirán dar cuenta de manera clara y concreta de la ejecución de la acción o iniciativa.

Meta: objetivos específicos que se buscará alcanzar gracias a la acción o iniciativa propuesta. Estas debieran ser claras, medibles, alcanzables, realistas y supeditadas a un plazo o tiempo determinado.

Es muy importante considerar las características de los actores de la **Fase 1** para diseñar el plan de acción, elementos como los tipos de organización, la pertenencia a pueblos indígenas, los vínculos entre ellos determinarán si es necesario, por ejemplo, apoyarse a través de estándares internacionales de referencia como el convenio 169 de la OIT para pueblos indígenas y tribales, u orientaciones generales de derechos humanos y empresas, entre otros.

A continuación, se propone un modelo de **matriz para el plan de acción** con algunos ejemplos para clarificar su contenido:

Herramienta 9 • Matriz para el plan de acción

Objetivos	Localidad	Impactos/ prioridad	Actores impactados/ beneficiados	Acciones de control	Alianzas estratégicas
Cumplir de manera impecable todos los compromisos RCA	Batuco	Trazado de la ruta impide acceso a zona de juegos	Vecinos directos del sector Niños (usuarios)	Construcción de plaza de juegos nueva	Vialidad Junta de vecinos
Mantener una comunicación fluida con el entorno respecto del proyecto	Colina	Interés de los vecinos por conocer estado de avance de obras	Vecinos directos del sector	Mesas de trabajo mensuales para informar avances	N/A
Contribuir a mejorar la seguridad del entorno	Puente Alto	Generación de microbasurales alrededor del proyecto, son zonas más propensas a incidencias y delitos.	Vecinos directos Usuarios del proyecto (ej. autopista) Trabajadores	Plan de coordinación de retiro de escombros Gestión	Municipio Dirección de Aseo Carabineros Seguridad Autopista

Continúa en la página 65

Plazo	Presupuesto	Responsable	Contraparte	Estatus	Verificador	Meta
1 año desde iniciada la construcción	300 UF	Gerente de sostenibilidad	Presidenta J.J. VV. (teléfono, correo)	En proceso	Bases de licitación Foto plaza terminada	No tener sanciones ni incumplimientos asociados Cumplir la planificación sin desviaciones
Cada 30 días, durante todo el periodo de construcción	\$	Encargado territorial	Juan Pérez (teléfono, correo)	No iniciado	Actas de participación de cada sesión Comunicados, cartas, página web, etc.	
1 año sujeto a evaluación de resultados	\$	Gerente operaciones	Director de aseo municipal Carabineros comisaría Local	No iniciado	Minutas de reunión Registro jornadas de limpieza	Disminuir los incidentes de seguridad asociados a la operación Disminuir x% los reclamos en esta materia

El plan de acción no es una planificación anual del área, sino que responde a los desafíos y proyectos estratégicos, por lo que recomendamos incluir en él solo las actividades, hitos y/o proyectos más relevantes permitiendo establecer metas concretas y hacer un seguimiento periódico. Un comprimido de entre tres a siete acciones concretas, bastará para contar con un plan robusto.

Paso 2 • Determinar la estructura de coordinación apropiada para la ejecución del plan de acción

Una vez elaborado el plan de acción, es necesario definir una forma de coordinación entre los diversos actores para lograr los objetivos definidos en el mismo.

CChC

A continuación, se sugieren distintas alternativas de gobernanza para coordinar el trabajo y permanente comunicación con los actores sociales. La elección de una determinada modalidad dependerá exclusivamente de las condiciones propias de esa iniciativa o acción, y de la evaluación estratégica que realice quien lidere el trabajo de relacionamiento.

Orientaciones para el establecimiento de una coordinación o gobernanza

Instalación de una mesa de trabajo: propone una instancia de encuentro, trabajo colaborativo y toma de decisiones permanente entre la concesionaria y los actores incumbentes en determinada acción o iniciativa. Propone una instancia de encuentro, trabajo colaborativo y toma de decisiones permanente entre la concesionaria y todos los actores incumbentes en determinada acción o iniciativa. Para implementarla se recomienda:

- Convocar a los actores representativos y estratégicos, que resultaron del mapeo inicial.

- Definir una estructura y «reglas del juego», donde se establezcan los objetivos de la mesa y la forma en que se tomarán las decisiones.

- Establecer una periodicidad de encuentro, según la etapa de desarrollo del proyecto y los requerimientos del relacionamiento.

- Determinar un sistema de seguimiento, permitiendo dejar un registro sistemático en actas de seguimiento de los temas tratados, compromisos y asistentes.

- Es importante considerar que se puede tener una o más mesas de trabajo según participen todos los actores, o se defina para una iniciativa, actividad o proyecto en particular.

Reuniones con actores clave: implica generar un calendario de reuniones periódicas con actores clave, para trabajar en conjunto las acciones definidas en el plan, dar cuenta de los compromisos, su estado de avance y obtener feedback sobre estas.

Sistema de información permanente: esta forma de coordinación requiere definir un mecanismo de socialización y difusión bidireccional de información con actores clave, donde se dé cuenta de las acciones comprometidas, su estado de avance y se pueda generar un feedback sobre estas para la toma de decisiones. Ejemplos de esta modalidad podrían ser el envío periódico de correos informativos a contrapartes específicas, reuniones ad hoc, jornadas informativas de carácter masivo, aplicación de encuestas, entre otros.

Paso 3 • Establecer los mecanismos de comunicación

Este paso tiene por objetivo establecer los canales de comunicación que acompañarán el despliegue del plan de acción establecido.

A continuación, se describen distintas iniciativas comunicacionales que, si bien no son las únicas posibles, juntas conforman un sistema de comunicación básico pero efectivo para acompañar el trabajo de el relacionamiento.

Soportes comunicacionales sugeridos

Lineamientos generales de comunicación: se trata de un documento con directrices para alinear la comunicación entre los principales liderazgos del proyecto, especialmente aquellos desplegados en terreno.

Se recomienda desarrollar este documento en conjunto con el equipo de comunicaciones de la concesionaria, procurando que se encuentre alineado con las directrices de comunicación generales de la empresa.

Este documento deberá ser socializado con todos quienes tengan contacto permanente o eventual con los actores sociales durante el desarrollo del proyecto concesionario. Por ejemplo, contando con una «oficina móvil» (camioneta) que recorra el territorio del proyecto con esta información.

Deberá ser claro y conciso, abordando algunas preguntas clave para alinear a los equipos comunicacionalmente:

- ¿Qué responder ante un requerimiento de información por parte de la comunidad o cualquier actor social?
- ¿A quién deriva este requerimiento?

- Ante un reclamo, ¿cómo proceder?
-
- ¿Qué canales de información existen para la comunidad?
-

Independiente a los detalles y procedimientos específicos que se definan para dar respuesta a estas preguntas, es importante considerar las siguientes recomendaciones generales a la hora de abordar la comunicación con el entorno:

- Ante cualquier contacto o solicitud de información, reclamo, u otra consulta, responder con amabilidad, recepcionar el requerimiento y derivarlo a los responsables. Es clave que, previamente, se establezcan plazos de respuesta.
-
- Nunca comprometer acciones o entregar información que no se está autorizado a entregar. Esto puede generar expectativas y conflictos.
-
- Ser claro y preciso en su derivación, tomar los datos de la persona en caso de ser necesario y entregar al encargado definido.

Sistema gestión de reclamos: contar con un sistema de reclamos, sugerencias y felicitaciones es fundamental para la transparencia, oportunidad y gestión de la comunicación. Este sistema busca proporcionar a la comunidad un medio para que cualquier parte interesada pueda expresar sus preocupaciones y/o quejas sobre la construcción u operación de la obra concesionada. Contar con un buen sistema para acoger y resolver estos requerimientos puede contribuir considerablemente a evitar nuevos reclamos o que estos crezcan hasta convertirse en una controversia perjudicial. Para el diseño de este sistema se recomienda:

- Ponerlo por escrito y difundirlo públicamente.
-
- Procurar diseñar un proceso accesible y claro.
-
- Explicitar y respetar los plazos comprometidos, cuidando, además, la transparencia del proceso será fundamental para contener la molestia o frustración de quien recurre a este canal. Vinculado a esto, durante los períodos críticos, como el de la construcción, es importante entregar respuestas oportunas, rápidas, de cara a la comunidad.
-
- Comunicar internamente el proceso y establecer una coordinación para la toma de decisiones. Se recomienda que quienes lideren el trabajo de relacionamiento en terreno tengan facultades para resolver las quejas básicas por sí solos, disponiendo, al mismo tiempo, de acceso directo a los liderazgos de mayor jerarquía que se requieran para dar solución a problemas complejos o que demanden soluciones de gran envergadura.

CChC

Un sistema de gestión de reclamos no debe entenderse como un reemplazo al proceso de relacionamiento con los territorios, ni viceversa. Ambos procesos son complementarios y deben reforzarse mutuamente.

Sitio informativo del proyecto: esta herramienta de consulta permite dar cuenta de los avances del proyecto, plan de acción y posicionar el relato de la empresa entre los actores de interés. Es recomendable que este espacio informativo —anclado al sitio web de la concesionaria, o como un sitio web independiente— considere los siguientes contenidos:

- Objetivos del proyecto

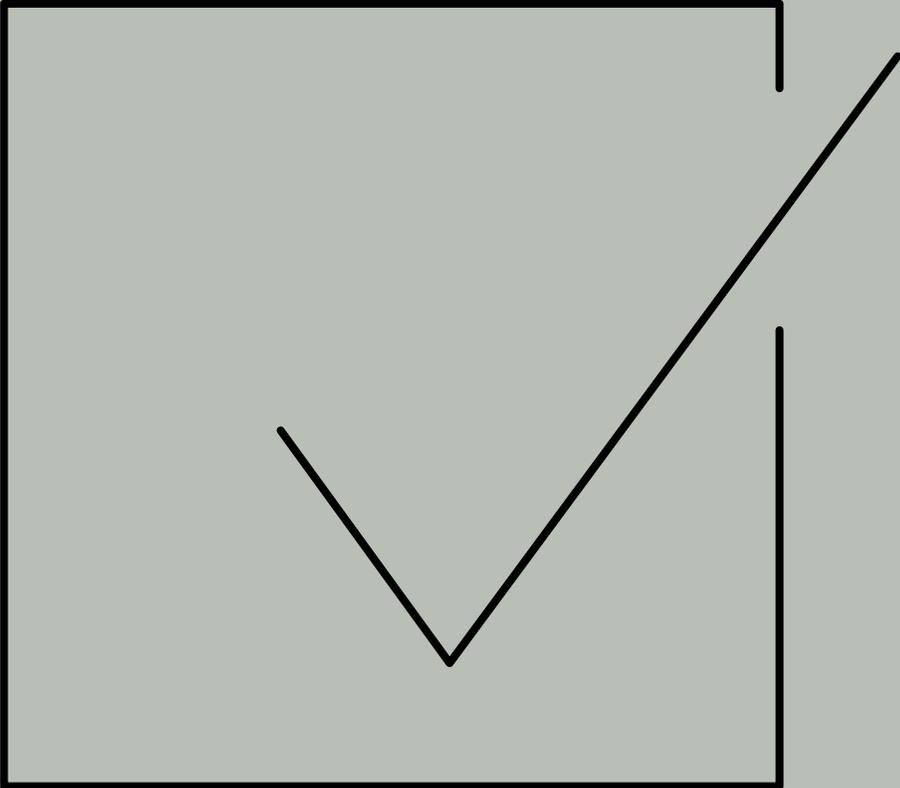
- Fases y plazos en el caso de que contemple etapas de construcción y/o operación.

- Canales de contacto y sistema de gestión de reclamos

- Las principales noticias asociadas a las actividades y avances del plan de acción.

Puntos de información en terreno: los puntos de contacto con la comunidad, tales como obras e instalaciones de faena y oficinas de atención, deben contar con algún mecanismo para recibir estas inquietudes. Estos pueden ser un libro de consultas, algún mecanismo digital (PC, QR) u otra alternativa.

Comunicación formal de hitos: considerando que muchas veces los proyectos cuentan con hitos de inicio de construcción, demolición, instalación de faena, e incluso finalización de la construcción e inicio de operaciones, es importante que estos sean comunicados de manera formal, vía carta u otro documento, a los vecinos y autoridades que son parte del mapa de actores.



FASE 3

Despliegue y seguimiento

En proyectos de prolongada extensión, como las concesiones, los cambios en el territorio son significativos y plantean nuevos escenarios y desafíos al vínculo de largo plazo que se está construyendo. Es por esto que se deben ejecutar y registrar las acciones realizadas, evaluar los resultados del plan de acción, realizar sesiones de aprendizaje y realizar ajustes según el contexto del entorno y sus actores de manera permanente.

Objetivos

- 1 Monitorear constantemente el despliegue del plan y el cumplimiento de los objetivos.
- 2 Registrar las actividades, planes de trabajo, compromisos y acuerdos que se establezcan con los grupos de interés.

Al final de esta fase lograrás

- Implementar las actividades y proyectos definidos en el plan de acción.
- Documentar y monitorear de manera permanente las actividades realizadas.
- Reportar las acciones a partir de indicadores de gestión y del registro sistemático del trabajo realizado.
- Sistematizar las lecciones aprendidas y la retroalimentación del proceso.
- Revisar y actualizar el plan de acción, evaluando la evolución del nivel de conflictividad y del mapa de actores.

Acciones, pasos y herramientas

ACCIÓN A

Implementación y seguimiento

Paso 1 • Ejecutar y registrar las actividades definidas en el plan de acción

La envergadura y extensión temporal que suelen tener las obras concesionadas implican un desafío para el seguimiento a las acciones desplegadas. Para facilitar este objetivo, se sugieren las siguientes acciones, a aplicar desde el inicio del trabajo con los actores sociales:

Recomendaciones generales para registrar y sistematizar la ejecución del plan de acción

Documentar las actividades realizadas: aplica para terrenos, reuniones o las obligaciones establecidas en la Resolución de Calificación Ambiental (RCA). Este registro lo puedes realizar mediante minutas, actas, listados de asistencia, fotografías georeferenciadas o cadenas de correos electrónicos.

Firmar los documentos: aplica especialmente para minutas y actas, y corresponde a la firma de todos los participantes. Esto ayudará a validar la autenticidad y el acuerdo mutuo en las actividades realizadas.

Sistematizar los verificadores: idealmente en un sistema de información online, con el fin de simplificar el manejo y acceso a la información necesaria.

Monitorear el avance: a través de reuniones periódicas internas, para identificar desafíos y ajustar estrategias de forma oportuna.

Paso 2 • Hacer seguimiento y reportar avances del plan de acción

El plan de acción requiere un sistema de seguimiento constante para evaluar el progreso de los objetivos establecidos. Para ello, se pueden incorporar a la matriz ya diseñada en la **Fase 2**, indicadores de gestión que permitan medir el cumplimiento de la planificación en términos de actividades realizadas, presupuesto asignado y plazos acordados. Además, se pueden incluir indicadores específicos orientados a evaluar los resultados e impacto del proyecto, asegurando que las acciones llevadas a cabo estén alineadas con las metas propuestas. En esta etapa también puede ser relevante evaluar el impacto de la gestión territorial llevada a cabo con respecto a la reputación corporativa y el retorno de la inversión social.

Herramienta 10 • Tabla de seguimiento plan de acción (complemento de matriz de plan de acción)

FORMATO DIGITAL P. 311

Objetivos	Meta	KPI gestión	Indicador	KPI impacto/ resultado	Indicador
Cumplir de manera impecable todos los compromisos RCA	0 sanciones e incumplimientos RCA. Cumplir la planificación sin desviaciones	Cumplimiento de la planificación sin desviaciones +/-5%	Planificación cumplida con desviaciones -5% Tasa sanciones/incumplimientos	0 afectación a la continuidad del proyecto 0 paralización de la construcción	N° días paralizados Costo monetario/ahorro
Mantener una comunicación fluida con el entorno respecto del proyecto	Comunicar la totalidad de hitos relevantes del proyecto	Cobertura	Población informada/población objetivo	Tasa reclamos asociados a falta de información = 0 Valoración del proyecto	N° reclamos mecanismo quejas % Valoración positiva del proyecto
Contribuir a mejorar la seguridad del entorno	Disminuir los incidentes de seguridad asociados a la operación Disminuir % los reclamos en esta materia	Cumplimiento de la planificación sin desviaciones	Planificación cumplida con desviaciones -5%	Reducción de incidente de seguridad Índice percepción de seguridad	% de incidentes previo al proyecto / posterior al proyecto (acciones de control)

Es recomendable que los indicadores sean claros, relevantes y medibles, para evaluar objetivamente el progreso del proyecto. Estos deben ser revisados y actualizados regularmente para reflejar cualquier cambio o ajuste en la estrategia.

Todo el equipo debe involucrarse en el plan de acción y conocer las metas establecidas. Se sugiere además que estas puedan incorporarse en los indicadores de desempeño, tanto del área como de los profesionales, según los lineamientos internos de cada empresa.

El seguimiento de estos indicadores debe realizarse mediante reuniones periódicas internas, en las cuales los equipos involucrados en el proyecto puedan discutir los avances, enfrentar los desafíos que surjan, y tomar decisiones informadas sobre los siguientes pasos a seguir. Estas reuniones son esenciales para mantener a todos los miembros del equipo alineados y comprometidos.

ACCIÓN B

Aprendizajes y actualización

Paso 1 • Sistematización de lecciones aprendidas y retroalimentación

Considerando los distintos desafíos que enfrenta una obra concesionada en su construcción u operación, es deseable que el equipo de relacionamiento comunitario pueda revisar y reflexionar en torno a aquellas iniciativas o formas de hacer que han resultado exitosas, y aquellas que no lograron los resultados esperados.

Integrar esto como una práctica permanente en su quehacer, destinando horas de trabajo y un espacio determinado en la agenda del equipo, permite optimizar los procesos de diseño y toma de decisiones, transferir y fortalecer conocimientos al interior del grupo y anticipar futuros escenarios donde se presenten desafíos similares.

Para esto, se sugiere la realización de reuniones periódicas tanto internas como externas, donde se aborden los resultados obtenidos del desarrollo del plan de acción, identificando colaborativamente los aciertos, brechas, oportunidades y aprendizajes de la ejecución del proyecto, permitiendo procesos de actualización y de mejora continua.

Orientaciones para el desarrollo de reuniones de aprendizaje

- Pueden ser trimestrales o semestrales con el equipo interno y anuales con actores externos.

- Deben involucrar a todos los miembros del equipo que han participado directamente en el proceso y, además, a la gerencia respectiva.

- Cada reunión debe contar con una agenda predefinida, que incluya puntos específicos como revisión de los objetivos, discusión de los resultados obtenidos, análisis de las lecciones aprendidas y planificación de mejoras futuras.

- Es fundamental que en cada instancia se genere un resumen con los puntos clave discutidos, las decisiones tomadas y las tareas asignadas.

- En el caso de los actores externos, se pueden hacer hitos comunicacionales tipo cuentas públicas, o reuniones privadas, según se defina.

En complemento, se recomienda trabajar en conjunto el registro sistematizado de cada iniciativa, detallando algunos datos asociados a cada iniciativa que facilitarán su análisis, organización y revisión de las lecciones aprendidas durante la ejecución del plan de acción.

Herramienta 11 • Ficha de sistematización de experiencias

FORMATO DIGITAL P. 311

Ficha de sistematización de experiencias	
Iniciativa	Ej.: instalación de una plaza con máquinas de ejercicio
Periodo del plan de acción	Ej.: construcción entre mayo y agosto de 2024
ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE FOCALIZACIÓN	
Situación previa a la iniciativa	Ej.: la localidad no contaba con ningún espacio de área verde apto para la actividad física
Factores críticos identificados	Ej.: falta de espacios públicos de calidad en la localidad
Actores claves involucrados	Ej.: la comunidad de jóvenes del sector, J.J.VV., Municipio
Nivel de conflictividad inicial	Ej.: baja conflictividad; no se identifican conflictos activos
Principales demandas	Ej.: la comunidad de jóvenes del sector solicitó un espacio para poder hacer actividad física
Objetivos y alcances definidos	Ej.: disponibilizar para la comunidad local un espacio apto para el desarrollo de actividad física a largo plazo

Continúa en la página 82

IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO	
Hitos clave del plan de acción	1. Definición del área para la construcción de la plaza 2. Licitación de la construcción 3. Hito de inauguración 4. Mantenciones semestrales
Verificación de indicadores de cumplimiento	Ej.: entrega de la plaza; realización de mantenciones semestrales
Análisis costo-efectividad del plan de acción	Ej.: ROI
Nivel de conflictividad final/ actual	Debido a que no existía un nivel de conflictividad alto inicial, se mantiene estable

CChC

Puede considerarse obvio, pero dada su criticidad, es siempre recomendable recordar la importancia de anidar todos los contenidos asociados al plan de acción, su seguimiento, registro y sistematización en el espacio digital corporativo, y no en el de los profesionales específicos que lo llevan adelante. Esto resguarda la continuidad de las iniciativas, su historia y correcta gestión más allá de la salida o cambio de determinados profesionales en equipo.

Paso 2 • Actualizar periódicamente el plan de acción y el mapa de actores

El contexto en donde se despliega un proceso de relacionamiento comunitario es altamente dinámico. Esto implica la revisión y

actualización permanente y oportuna del plan de acción. Es esencial monitorear los cambios del entorno y del equipo interno buscando anticipar con la mayor antelación posible los ajustes que se requieran en cada una de las iniciativas para lograr llegar a puerto exitosamente con cada una de ellas. Esta revisión debiese tener una periodicidad establecida, aun cuando el contexto podría obligar ajustes urgentes.

Para guiar esta revisión se recomienda aplicar algunas preguntas clave para identificar con mayor facilidad la necesidad de actualizar y/o ajustar el mapa de actores o el plan de acción:

Cuestionario de orientación actualizar el mapa de actores y/o plan de acción

- ¿Existe algún conflicto activo o potencial con el proyecto?

- ¿Han surgido nuevos actores representativos en el territorio que puedan potenciar o poner en riesgo el proyecto?

- ¿Se han desarrollado procesos eleccionarios a nivel nacional, comunal o vecinal?

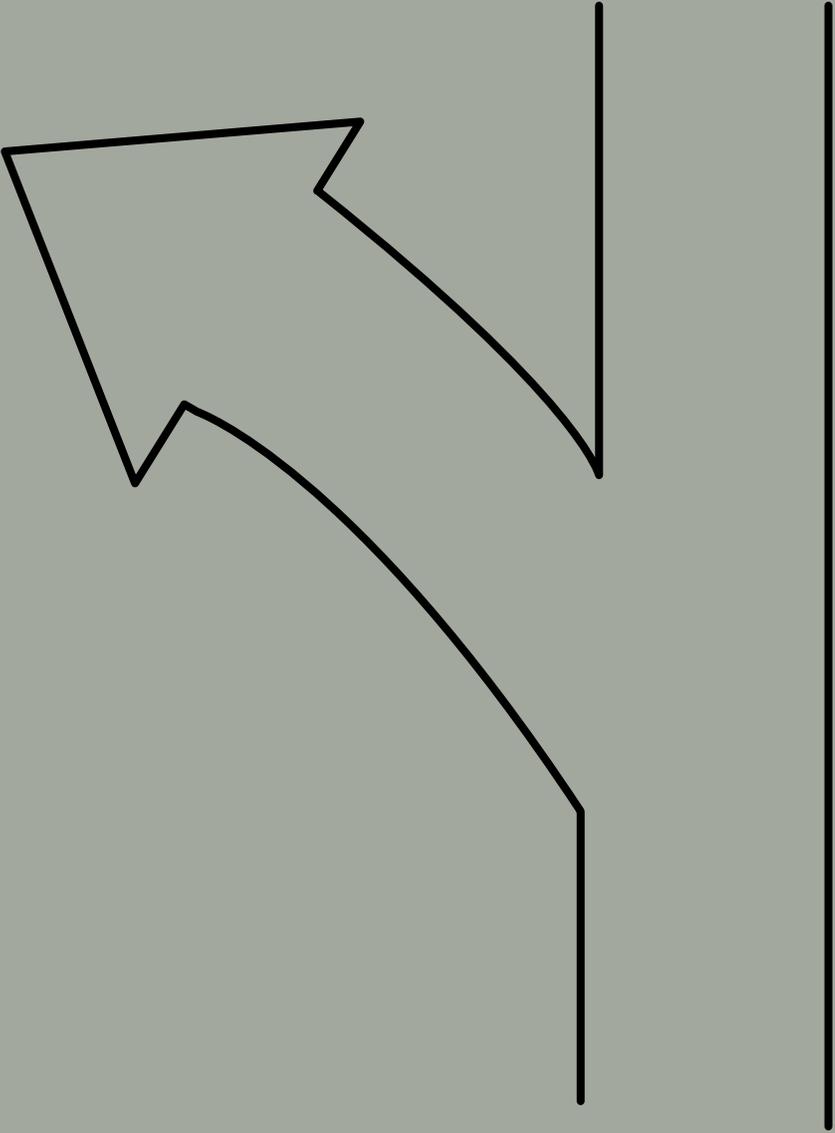
- ¿Se han instalado nuevas obras en el sector?

- ¿Ha habido cambios en la legislación, vinculada a Concesiones, Ministerio de Obras Públicas, normativa ambiental?

- ¿Voy a desarrollar un nuevo proyecto en la zona?

- ¿Hay algún cambio interno en mi empresa que pueda afectar el RR. CC.?

- ¿Viene un nuevo proyecto de concesión?



FASE 4

Salida y traspaso

Las concesiones, además de tener plazos extendidos de ejecución, pueden involucrar cambios de propiedad y/o titularidad, ya sea en el mismo concesionario o por parte del Estado en un nuevo proceso de licitación. Por ello, es importante generar un plan de salida/cambio que permita dar la continuidad o fin de los programas de relacionamiento existentes, ya sea en el paso de construcción a operación, ante el eventual término de la concesión, o ante algún cambio interno en la propia empresa concesionaria, con el fin de resguardar los avances y comprender las preexistencias.

Ante estos escenarios cobra más importancia que nunca el trabajo de registro, seguimiento y sistematización recomendado en la **Fase 3** del manual, el que permitirá contar con un registro claro de las acciones, objetivos, planes de trabajo, compromisos y acuerdos con los grupos de interés, para tener trazabilidad del relacionamiento y habilitar un adecuado traspaso.

Objetivos

- 1 Entender el estado de entrada y salida, contemplando sus múltiples escenarios.
- 2 Resguardar los avances del relacionamiento comunitario y vínculos creados.
- 3 Generar un plan de salida/cambio para organizar el término o continuidad del plan de relacionamiento puesto en práctica.

CChC

Al final de esta fase lograrás

- Comunicar internamente y externamente los cambios del proyecto.
- Gestionar estratégicamente la salida/cambio de la empresa o equipo, priorizando que el entorno quede notificado y conozca los nuevos canales de comunicación.
- Generar una instancia de traspaso de información con quienes corresponda (nuevo equipo, autoridades, nueva concesionaria) que continúa con el proyecto.

Acciones, pasos y herramientas

ACCIÓN A

Gestionar la salida o el cambio de equipo

Paso 1 • Definir y calendarizar proceso informativo

Previo al término de la construcción u operación, es clave que el equipo coordine un proceso informativo a nivel interno y externo. A continuación se señalan algunas recomendaciones para llevar a cabo este proceso adecuadamente:

Orientaciones para establecer ronda de reuniones de salida y/o traspaso

- De cara al nuevo equipo, esta ronda de reuniones debe procurar el correcto traspaso de la información y presentar a las contrapartes cuando corresponda y sea posible.

- De cara a la comunidad, permitirá que esta sepa dónde dirigirse en caso de consultas y/o denuncias, entendiendo quién continuará relacionándose en la siguiente fase del proyecto.
-
- La salida debe considerar instancias para:
 - Despedirse de manera oficial.
 - Dar a conocer una síntesis de las acciones realizadas, confoco en los principales hitos y logros.
 - Presentar al equipo entrante (si corresponde).
 - Dar a conocer los nuevos canales de comunicación disponibles (si corresponde).

ACCIÓN B

Promover una instancia de traspaso de información

Paso 1 • Gestionar instancia, definir contenidos estratégicos a informar y contrapartes

Cada empresa concesionaria entrega información sobre el proyecto ejecutado al Ministerio de Obras Públicas (MOP). Se sugiere que, además de esta cesión, como parte del proceso de cambio, el equipo haga un correcto traspaso de información a la nueva empresa entrante —en el caso de que exista—, con el propósito que esta conozca en términos generales las acciones levantadas por la empresa de salida.

La siguiente herramienta, favorecerá el desarrollo de esta entrega de información y documentación de manera estructurada y sintética:

Herramienta 12 • Ficha resumen de las principales iniciativas o programas desarrollados

FORMATO DIGITAL P. 311

Resumen iniciativas y programas				
Nombre del programa/iniciativa: ej. instalación de una plaza con máquinas de ejercicio				
Objetivo general: ej. disponibilizar para la comunidad local un espacio apto para el desarrollo de actividad física a largo plazo				
Principales consideraciones: ej. la localidad no contaba con ningún espacio público de estas características				
Acciones	Localidad	Respon- sable	Contra- partes	Periodo de ejecución
1. Definir el espacio donde instalar la plaza 2. Licitación de la construcción 3. Coordinar un hito de inauguración 4. Programar mantenimientos	Sector «El Porvenir», comuna de Marchigue, Región de O'Higgins	Equipo de comunidades	JJ.VV. del sector Comunidad de jóvenes	Mayo a agosto 2024

CChC

Una buena práctica es el desarrollo de una memoria que consolide la historia del proyecto, con foco en las acciones y aprendizajes respecto al vínculo con el entorno. Este documento puede ser redactado por los miembros del equipo encargado del relacionamiento comunitario.

**Manual de
Relacionamiento
Comunitario para
Concesiones**

Hospitales

**Consideraciones
específicas**

Punto de partida

En etapa de construcción

El desarrollo de este tipo de obra suele percibirse de manera positiva por parte de la comunidad, debido a la naturaleza de la infraestructura y al servicio que prestará en el futuro. Sin embargo, los impactos y externalidades propios de una construcción siempre pueden causar molestias y potenciales conflictos. Por lo mismo, es fundamental capitalizar la favorabilidad inicial y gestionar las externalidades negativas. Para ello, es clave que los equipos de RR. CC. conozcan el proyecto a cabalidad para poder capitalizar las oportunidades y anticipar focos de conflicto.

En el contexto hospitalario, otros actores, como los gremios de salud y las instituciones (MINSAL, Seremis, MOP), resultan claves, y deben incorporarse estratégicamente en los planes de relacionamiento y comunicación para generar canales de difusión de información adecuados y permanentes con ellos.

En general estas obras suelen situarse en pleno contexto urbano, con una alta interacción con la comunidad y el entorno. Por tanto, resulta fundamental contar con acciones y herramientas que faciliten una adecuada y permanente gestión del relacionamiento. Por ejemplo, identificar a los actores estratégicos es clave, ya que probablemente muchos de los vecinos serán también futuros usuarios.

Algunos impactos habituales que pueden aparecer en el futuro pueden ser resueltos con mayor inversión en infraestructura y seguridad —como por ejemplo la aparición de personas en situación de calle (PSC)—. Por esto, se hace crucial que las medidas de mitigación estén contempladas en el contrato de licitación.

En etapa de operación

Con la operación de un hospital se da inicio a un uso intensivo de este espacio y su entorno, lo que considera peatones, vehículos y ruidos, además de la posibilidad de que se instalen diversos actores en el perímetro, tales como PSC, vendedores ambulantes y otros. Esto exige una gestión proactiva.

Contar con un equipo encargado de gestionar el relacionamiento y responder ágilmente a inquietudes y dudas de la comunidad, es importante en esta etapa. Dentro de estos esfuerzos, contar con canales de comunicación adecuados es un elemento clave para una buena relación. Esto considera:

- Encargado del relacionamiento, que pueda recibir a los vecinos u otros grupos de interés en casos de consulta y/o dudas y que tenga las habilidades de comunicación y relación con personas necesarias para el cargo.

- Canales de comunicación abiertos que permitan informar respecto a procesos claves de la operación, tales como mantenimientos, transporte de carga, situaciones especiales.

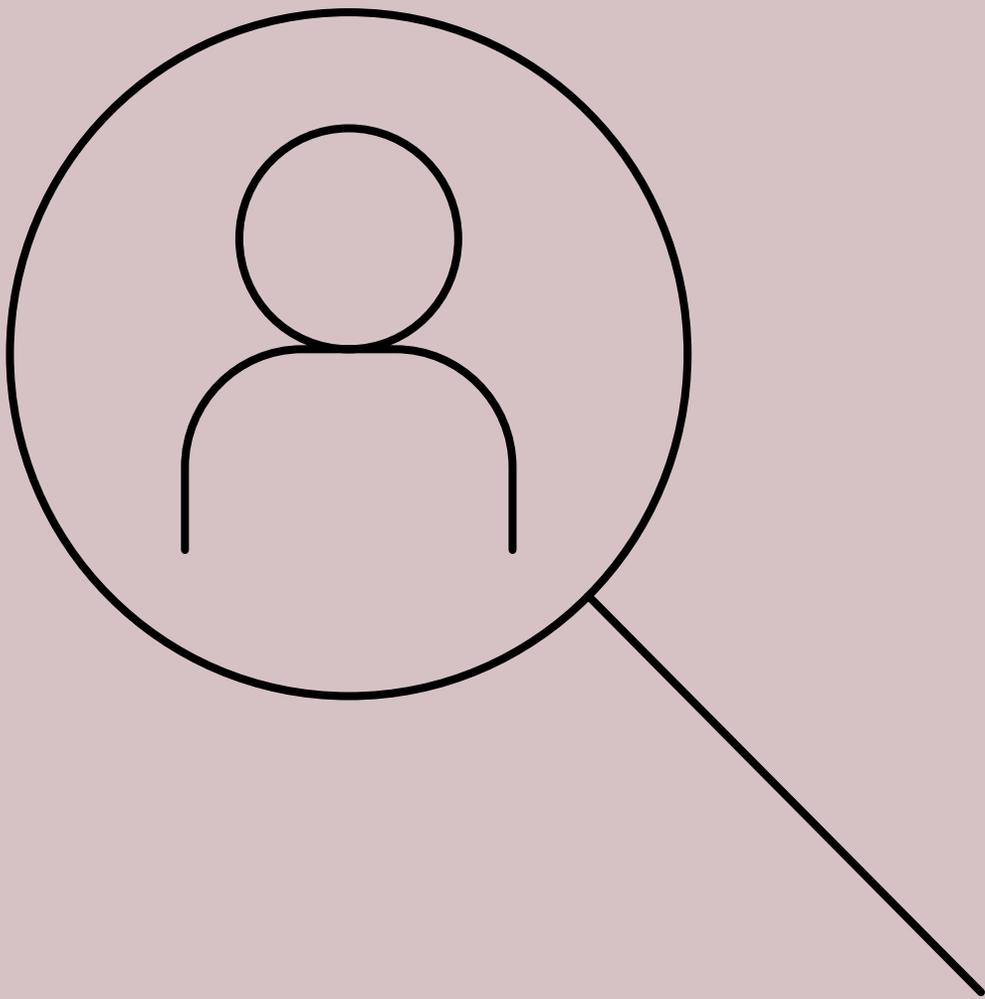
- Adecuada coordinación con actores e instituciones relevantes, tales como el Estado (a través de la Dirección General de Concesiones), municipalidad, GORE, entre otros.

Es importante considerar el carácter tripartito de la administración de los hospitales concesionados. Por esto, es clave procurar un quehacer alineado y coordinado con el Ministerio de Obras Públicas (MOP), el Ministerio de Salud y la administración médica del hospital, incorporando temas del relacionamiento a las mesas de trabajo para favorecer el manejo de

un relato común. Es útil establecer una adecuada gobernanza que defina claramente roles y responsabilidades.

Si bien los contratos muchas veces resultan rígidos con respecto al punto anterior, siempre hay espacios en los cuales la empresa concesionaria puede generar acciones de relacionamiento. **Es importante ser proactivos a la hora de vincularse con la comunidad**, buscando empaparse a nivel organizacional de los principios, deberes y obligaciones que la empresa ha definido en este ámbito.

Punto de partida



FASE 1

Planificar y conocer

A la hora de iniciar un proyecto es fundamental conocer sus antecedentes (anteproyecto, instancias de participación, bases de licitación, regulaciones territoriales, entre otros); el territorio, su historia, cultura, quiénes lo integran, qué otras empresas existen en él y los posibles conflictos, ya sean activos, latentes o cerrados. También, conocer las expectativas e inquietudes de los actores y evaluar su pertinencia para las oportunidades del proyecto. Esta fase busca entregar las orientaciones y herramientas para llevar a cabo este levantamiento.

Objetivos

- 1 Organizar al equipo de trabajo.
- 2 Generar un conocimiento acabado del proyecto, su historia, antecedentes, compromisos adquiridos y características.
- 3 Generar un conocimiento actualizado del territorio donde se emplaza el proyecto.
- 4 Identificar los grupos de interés presentes en el territorio y cómo se vinculan entre sí.
- 5 Levantar las expectativas e inquietudes de los actores sociales y evaluar su pertinencia para las oportunidades del proyecto.
- 6 Determinar los riesgos socioambientales del proyecto en sus distintas etapas y las medidas de control, mitigación y compensación.

Al final de esta fase lograrás

- ➔ Definir al equipo y establecer los liderazgos que llevarán adelante un adecuado trabajo de relacionamiento comunitario.
- ➔ Conocer en profundidad el proyecto, sus antecedentes y características.
- ➔ Conocer de manera general el territorio, entendiendo sus características sociales, culturales y demográficas; sus conflictos, inquietudes y potencialidades.
- ➔ Caracterizar y conocer a los actores clave y su posición sobre el proyecto y priorizarlos para el trabajo de relacionamiento comunitario.
- ➔ Identificar los impactos positivos y negativos asociados al proyecto, categorizados según su nivel de criticidad, el grupo impactado y las acciones posibles para su mitigación.

Acciones, pasos y herramientas

ACCIÓN A

Definir equipo

Paso 1 • Determinar los liderazgos y el equipo según el alcance y complejidad del proyecto

CChC

El relacionamiento comunitario contribuye a asegurar la sostenibilidad de un proyecto concesionario. Por eso, es importante que exista un equipo que lo planifique y gestione con los distintos actores que están presentes e interactúan con cada proyecto.

Para definir las características de este equipo, deben considerarse los objetivos estratégicos del proyecto y los lineamientos directivos que guían el trabajo de la empresa en materia de relacionamiento comunitario y sostenibilidad. Luego, deben tomarse en consideración variables como el alcance y la complejidad del proyecto, sus impactos esperados, y los recursos disponibles para realizar trabajo de relacionamiento comunitario. Todas estas variables van a influir en el tamaño y características del equipo que va a conformarse.

El relacionamiento con las comunidades es algo que debe trabajarse a nivel organizacional, y no se agota en la labor de un área específica de la empresa. Por eso, es importante definir además qué liderazgos dentro de la organización van a participar en la planifi-

cación estratégica y verificación de cumplimiento de objetivos del plan de relacionamiento comunitario, en conjunto con el equipo que lo diseñará y ejecutará. Es recomendable que directores y ejecutivos estén involucrados en el trabajo del equipo, para procurar que estén alineado con los objetivos estratégicos, así como la difusión a otras áreas y trabajadores de todos los niveles que sean susceptibles de interactuar con la comunidad.

Para definir quiénes pueden liderar el relacionamiento comunitario, es positivo considerar, además de experiencia y conocimientos técnicos, personas con habilidades blandas y capacidad de liderazgo. La naturaleza de esta labor implica constante trato con mundos muy diversos, por tanto, comunicar de manera clara y efectiva, la empatía, la flexibilidad ante contextos cambiantes, la capacidad de negociación y conciliación y la capacidad de escuchar y trabajar en equipo resultan valiosas para el desarrollo de un plan de relacionamiento.

Paso 2 • Definir roles y organizar al equipo de RR. CC.

Lo siguiente es conformar el equipo de relacionamiento comunitario, que estará en constante interacción con el equipo de proyecto, de medio ambiente, operaciones y servicio al cliente (si corresponde), dividiendo los roles y organizándolo de modo que cada integrante tenga claras sus responsabilidades.

A continuación se presenta una matriz de roles referencial, que puede ser un apoyo para concretar este paso:

Herramienta 1 • Matriz de asignación de roles

FORMATO DIGITAL P. 309

CChC

Rol/profesional	Perfil	Responsabilidades/ tareas
Encargado del RR. CC.: líder del equipo	Profesional con experiencia en relacionamiento comunitario y manejo de equipos territoriales.	Diseñar un plan de RR. CC., levantar información sobre la comunidad, tener reuniones con autoridades, gestionar el sistema de recepción de consultas y comentarios
Asistente de RR. CC. (territorial)	Profesional con experiencia en RR. CC. manejo de metodologías de diálogo y capacidad de trabajo de terreno y gabinete.	Apoyar al encargado de RR. CC., levantar y sistematizar información. Trazabilidad de compromisos, requerimientos y actividades.
Encargado de comunicaciones	Profesional con experiencias de comunicación comunitaria y desarrollo de proyectos.	Apoyar al equipo en las comunicaciones de la empresa con su entorno.
Liderazgos corporativos	Gerencias o jefaturas de áreas que liderarán el relacionamiento y que tendrán participación en la toma de decisiones del mismo.	Contribuir a la gobernanza y ejecución de las acciones establecidas en materia de relacionamiento comunitario.

Si bien es recomendable contar con un equipo especialista, no es estrictamente necesario hacer nuevas contrataciones para conformar un buen equipo de relacionamiento comunitario. Muchas veces, los profesionales del área de personas, y comunicaciones están muy capacitados para llevar a cabo estas funciones.

ACCIÓN B

Caracterizar el territorio

Paso 1 • Revisión de fuentes secundarias disponibles

CChC

El proceso de conocer el entorno donde se emplaza el proyecto implica identificar y caracterizar a los actores sociales que lo conforman, pero también indagar en su contexto. Para este propósito, se recomienda recopilar información en variadas fuentes —muchas de ellas de acceso público— que permitan profundizar en aspectos demográficos, sociales, políticos y culturales importantes a considerar en el trabajo futuro.

Como fuentes iniciales de esta información sugerimos:

La tramitación ambiental del proyecto (EIA-DIA-RCA): clave como punto de partida, pues considera una caracterización inicial del entorno, una línea base de medio humano; el área de influencia, los actores y dinámicas sociales, así como también los impactos socioambientales del proyecto y las medidas de mitigación, compensación y reparación establecidas.

Información sociodemográfica (Censo, PLADECO, CASEN, otros similares): estos instrumentos públicos proporcionan la información de caracterización oficial de cada territorio a nivel comunal, regional y nacional, permitiendo tener un panorama

general de los principales índices relacionados al entorno y su población tales como: salud, educación, pobreza, ingresos, empleo, vivienda, usos de suelo.

Medios de comunicación y redes sociales: conflictos sociales, políticas públicas, contingencia del mundo político, productivo, cultural, son algunos aspectos posibles de indagar a través de la cobertura realizada por medios de comunicación locales y nacionales. Actualmente, gran parte de este contenido es de fácil acceso, así como también desde distintas redes sociales. Estas últimas permiten tener una percepción de la urgencia y ánimo de los actores y las conversaciones asociadas a estos temas. Para apoyarse de estas fuentes se recomienda:

- Preferir siempre la información proporcionada por medios de comunicación claramente establecidos y de mayor trayectoria. Generalmente son estos medios quienes ofrecen información verificada y confiable.
-
- Afinar la búsqueda acotando los rasgos de tiempo, permitiendo mayor precisión a la hora de indagar estas temáticas. Todos los buscadores permiten definir con claridad fechas y criterios para encontrar información solicitada.
-
- Generar un documento para sistematizar los principales hallazgos, registrando el link y fecha de publicación. Muy probablemente el diagnóstico requerirá visitar estos contenidos en más de una ocasión.

Para sistematizar los datos, sugerimos utilizar la **grilla para la sistematización de los datos revisados**, que permite sumar información asociada a una zona o territorio específico:

Herramienta 2 • Grilla para la sistematización de datos del territorio

FORMATO DIGITAL P. 309

Indicador	Relevancia del indicador en función de las características del proyecto		
	No aplica	Irrelevante	Relevante
Población total, población urbana/rural			
Distribución de población según edad			
Nº de organizaciones sociales por cada 100 habitantes			
% de hogares vulnerables en las unidades vecinales, en relación a estándar comunal			
Servicios de salud, educación (infantil, primaria y secundaria)			
Indicadores de empleo de la comuna			
Cantidad de áreas verdes/habitante			

Continúa en la página 111

Esta herramienta ofrece un listado referencial. Se recomienda sumar todas las dimensiones y datos que se consideren relevantes para este proceso de caracterización. Será importante registrar apropiadamente la fuente desde donde se accede a dicha información.

Fuente de información y fecha de referencia/consulta
Instituto Nacional de Estadística, Censo vigente
Instituto Nacional de Estadística, Censo vigente
Instituto Nacional de Estadística, Censo vigente
SIIT Estadísticas Territoriales, Biblioteca del Congreso Nacional, Instituto Nacional de Estadística, Censo, CASEN
Sistema de Información Municipal (SINIM), Infraestructura de datos geoespaciales, Encuesta CASEN

ACCIÓN C

Analizar actores

Paso 1 • Identificar actores

Una vez teniendo una caracterización general del territorio, buscamos identificar a los actores sociales que lo conforman, pues ellos serán el foco de toda acción de relacionamiento. Esto permitirá, además, visualizar potenciales alianzas y conflictos, y focalizar el trabajo de relacionamiento.

CChC

El primer paso para lograr esto es generar una lista con la mayor cantidad de actores presentes en el territorio. Esto puede parecer sencillo, pero los territorios son complejos y no es tan fácil enumerar a todos quienes lo componen. Para facilitar esta tarea, se propone un listado de posibles actores y un cuestionario de orientación para identificarlos. Trabajadas en conjunto, estas herramientas facilitarán una revisión exhaustiva de los actores sociales que deberemos abordar en las siguientes etapas.

Para completar la **herramienta 3**, se deben considerar las siguientes variables:

Presencia/ausencia: permite identificar si este actor, hito, se encuentra presente en el territorio donde se desarrolla el proyecto.

Nombre: permite identificar a los actores por su nombre, bien sean personas naturales, jurídicas o hitos/infraestructura.

Ubicación: dirección o posición geográfica en la que se encuentra el actor, se sugiere georeferenciar coordenadas geográficas.

Posición frente al proyecto: refiere a qué tan favorable es la postura del actor respecto al desarrollo del proyecto. Un actor puede tener una posición *favorable* si su percepción colectiva es que el proyecto va a traer más beneficios que perjuicios; *favorable* con condiciones (como medidas de mitigación, compensación, o modificación del proyecto); *neutral*, si no tiene una opinión formada respecto al proyecto; y *en contra* si percibe que el proyecto trae más perjuicios que beneficios.

Herramienta 3 • Listado de posibles actores

FORMATO DIGITAL P. 309

Variables				
Tipo de actor	Presencia/ ausencia	Nombre(s)	Ubicación(es)	Posición frente al proyecto Favorable / Desfavorable / Neutral / Sin información

Ejemplo de actores:

Juntas de vecinos de unidades vecinales cercanas

Autoridades municipales (alcaldes, concejales, otros)

Autoridades del Ministerio de Obras Públicas (inspector fiscal, etc.)

Continúa en la página 114

Autoridades del Ministerio de Salud

Administración del hospital

Gremios de trabajadores de la salud

Sindicatos de trabajadores del hospital

Iglesias, lugares de culto y organizaciones religiosas locales

Personas en situación de calle

Colegios y universidades cercanas

Facultades de Medicina, Enfermería u otras carreras de salud de universidades cercanas

Comunidades/organizaciones pertenecientes a pueblos indígenas

Hogares de ancianos y centros de adultos mayores

Centros de madres

Clubes deportivos locales

Locales comerciales cercanos

Encargados municipales de áreas verdes y parques cercanos al hospital

Fundaciones y ONG con acción en el territorio

Bomberos

Carabineros

En complemento a la **herramienta 3** se sugiere aplicar la **herramienta 4**.

Herramienta 4 • Cuestionario de orientación para la identificación de actores

FORMATO DIGITAL P. 309

Preguntas	Respuestas
1 ¿Quién será afectado por los impactos negativos del proyecto?	Ej.: caserío «El Porvenir», ubicado en las inmediaciones de la ruta
2 ¿Quién se beneficiará con el proyecto y cómo?	Ej.: habitantes del sector La Aguada, ya que tendrán un acceso expedito al centro de la comuna con la nueva ruta
3 ¿Quién podría impedir o afectar el desarrollo del proyecto?	Ej.: grupo ambientalista organizado que busca impedir el paso de la ruta por su trazado original
4 ¿Quién será el responsable de implementar medidas para mitigar los impactos negativos?	Ej.: empresa constructora en fase de operación; equipo de operaciones en fase de operación
5 ¿Cuáles son los actores cuya cooperación, expertise o influencia serían útiles para conseguir el éxito del proyecto?	Ej.: ONG que trabaja en el territorio hace varios años
6 ¿Quiénes son los actores más vulnerables, menos visibles y con menos voz para quienes esfuerzos especiales de consulta debieran hacerse?	Ej.: habitantes de las viviendas irregulares que se ubican a la orilla del camino actual

Continúa en la página 116

7	¿Quién apoya y/o se opone a los cambios que va a traer el proyecto?	Ej.: apoya: municipio y empresas del sector Opone: algunos vecinos y grupo ambientalista
8	¿Quién podría tener recursos para contribuir?	Ej.: municipios y gobernaciones
9	¿Quién tomará las decisiones?	Ej.: empresa concesionaria y Dirección General de Concesiones MOP
10	¿Cómo se relacionan estos actores?	Ej.: reuniones periódicas de coordinación
11	¿Existen grupos organizados o alianzas entre ellos?	Ej.: sí, 4 J.J.VV. de la localidad están coordinados en una mesa de trabajo

Paso 2 • Analizar actores a través de un mapa

Una vez listados los actores del territorio, una buena manera de graficar su postura con respecto al proyecto y entre ellos es mediante un **mapa de actores**.

El mapa de actores es una herramienta valiosa, que permite posicionarlos en cuadrantes de acuerdo a su influencia y el nivel de impacto que tienen respecto del proyecto. Esto permite identificar con claridad su nivel de criticidad para el trabajo de relacionamiento y, de esta manera, planificar estratégicamente el trabajo con cada actor. El primer paso para empezar a elaborarlo es determinar las siguientes variables para cada uno de los actores anteriormente listados:

Influencia: refiere a qué tanta posibilidad tiene un determinado actor de influir en la toma de decisiones del proyecto y, por tanto,

en su desarrollo. Esta puede ser *baja* (cuando el actor no tiene ninguna incidencia), *media* (cuando el actor no tiene un poder inmediato, pero sí posee la organización suficiente o el reconocimiento legal como para influir a los tomadores de decisiones) y *alta* (cuando el actor tiene mucho poder de influencia o muy buena organización y puede incidir o incluso emitir resoluciones o políticas públicas).

Impacto: refiere a qué nivel de impacto tendrá el proyecto conccionado en un actor particular. Este puede ser *alto* (cuando existen impactos y el actor está dentro del área de influencia), *medio* (cuando no existen impactos y el actor está dentro del área de influencia) o *bajo* (cuando no existen impactos y el actor está fuera del área de influencia), de acuerdo a la afectación sobre los actores.

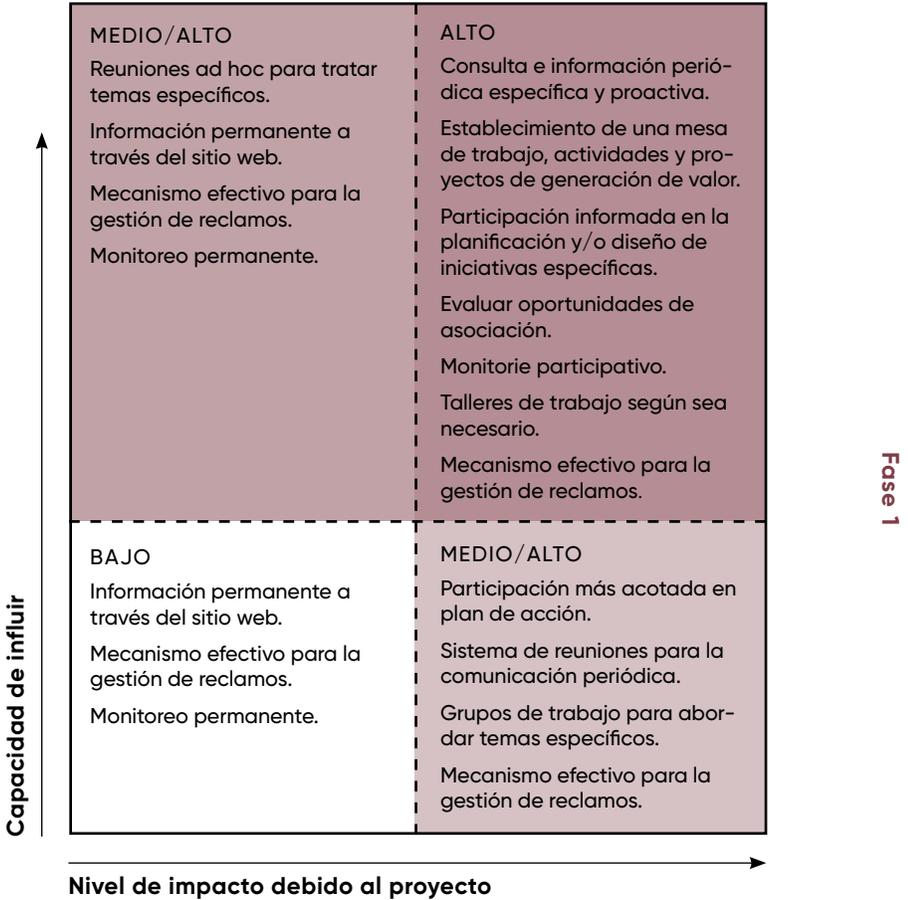
Una manera fácil de registrar estas variables para cada uno de los actores es mediante la siguiente tabla:

Herramienta 5 • Matriz de posicionamiento, influencia y mapa de actores

FORMATO DIGITAL P. 309

Actores (Ejemplos)	Influencia			Impacto		
	Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Baja
Junta de vecinos N°4		X		X		
Alcalde	X			X		
Iglesia San Pío			X		X	
Comunidad indígena		X			X	

tro cuadrantes del mapa, permitiendo identificar visualmente con claridad su nivel de criticidad para el trabajo de relacionamiento.



Cada uno de los cuadrantes representa distintos niveles de prioridad, y por tanto se sugieren acciones de relacionamiento de distinta profundidad. La figura incluye algunos ejemplos de acciones a considerar para cada tipo de actor al momento de construir nuestro plan de acción en la siguiente fase.

No descuidar a los actores de cuadrantes asociados a menor nivel de criticidad. Es importante abordar a todos los actores que puedan verse involucrados en el proyecto. Siempre se debe considerar que los actores pueden cambiar de cuadrante rápidamente de acuerdo con la contingencia. Es importante estar atento y actualizar el mapa de forma periódica.

Habiendo identificado qué actores serán prioritarios para el relacionamiento, es posible añadir otra capa de información: los vínculos entre ellos. La información para identificarlos se puede obtener mediante información secundaria, o también a través de entrevistas y trabajo de terreno (ver **Acción E**). Esto será relevante a la hora de gestionar las relaciones con actores, organizar eventos comunes o mesas bilaterales, evitar controversias entre actores o identificar potenciales alianzas.

CChC

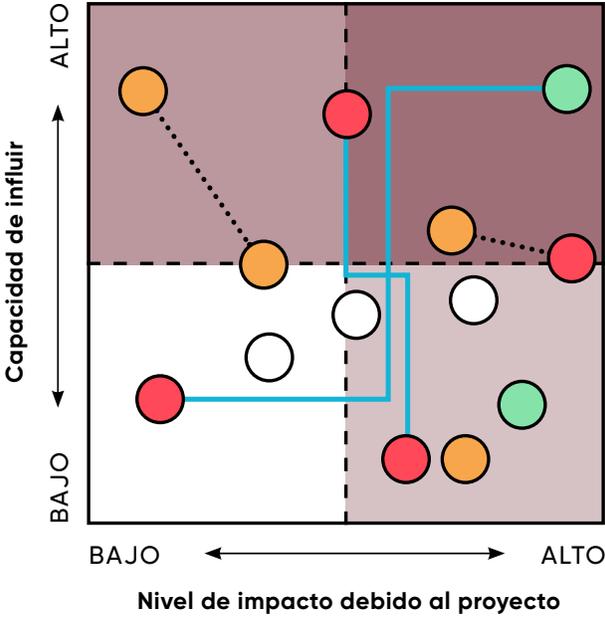
Herramienta 6 • Matriz de relaciones entre actores

FORMATO DIGITAL P. 309

	Tipo de relación		
	Colaboración	Indiferencia	Conflictiva
Ej.: junta de vecinos N°4			
Ej.: iglesia San Pío	X		
Ej.: comunidad indígena		X	
Ej.: alcalde			
Ej.: iglesia San Pío		X	
Ej.: comunidad indígena			X

Tipos de relación

- Colaboración
- Indiferente
- Conflictiva



Fase 1

ACCIÓN D

Identificar impactos positivos y negativos

CChC

Parte de diseñar un plan de relacionamiento es identificar los impactos concretos que la construcción y operación de la concesión va a generar en el entorno. Estos impactos no solo son negativos, también hay aspectos positivos de cara a la comunidad. Poner de manifiesto los beneficios de los proyectos es fundamental a la hora de comunicarse con las comunidades, que muchas veces desconocen estas potenciales mejoras a su calidad de vida. Por otra parte, identificar los impactos negativos permitirá diseñar medidas de mitigación específicas. Si bien este ejercicio ya se encuentra definido en la evaluación ambiental —donde se establecen impactos y medidas o compromisos ambientales— se propone ir más allá de lo mandado por ley, sumando una capa de valor al establecer con mayor detalle y riqueza los impactos positivos, negativos, así como las oportunidades asociadas al proyecto y a su vinculación con el entorno.

Paso 1 • Elaborar una matriz de impactos

Se sugiere realizar este proceso apoyándose en el siguiente formato y ejemplo:

Herramienta 7 • Matriz de impactos

FORMATO DIGITAL P. 311

Potencial impacto	Tipo: positivo/negativo	Grupo impactado	Causa	Naturaleza	Extensión	Intensidad	Frecuencia	Duración	Actividad de mitigación
Ej.: enajenación de terrenos	Negativo	Propietarios Arrendatarios Comercios	Instalaciones del proyecto	Negativa	Local	Alta	Regularmente	Permanente durante construcción	Relocalización Compensación arriendo Compensación traslado
Polvo									
Ruido									
Tránsito de camiones / cortes de calle									
Expropiación									
Disminución tiempos de traslado									
Acceso salud (atención enfermedades)									

A continuación, se detallan cada uno de los criterios asociados a la caracterización propuesta por la matriz:

Criterio	Categoría
Potencial impacto (tipo)	En esta variable se identifica el potencial impacto. Por ejemplo, «enajenación de terrenos»; «ruidos molestos»; «suspensión de material particulado», entre otros.
Grupo impactado	Aquellos actores concretos que ven las consecuencias del impacto. Pueden ser actores individuales como también comunidades completas.
Causa	Se establece la causa del impacto, idealmente puntualizando la actividad específica que está siendo realizada por la concesionaria y que genera el impacto.
Naturaleza	Aquí se puntualiza si el impacto es positivo o negativo; siendo positivo si aporta al bienestar de la comunidad o sector, y negativo si afecta este bienestar.
Extensión del impacto	Refiere al alcance geográfico del impacto: <ol style="list-style-type: none"> 1. Muy local: afecta a la inmediatez directa a la obra o parte de esta (ejemplo: casas vecinas). 2. Local: afecta a un conjunto de casas o infraestructuras en las cercanías. 3. Medianamente extenso: se afecta a aproximadamente una cuadra a la redonda. 4. Extenso: afecta a una localidad/barrio/sector. 5. Muy extenso: afecta a más de una localidad/barrio/sector.

<p>Intensidad del impacto</p>	<p>Refiere a la fuerza con la que los actores afectados perciben el impacto:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Muy baja. 2. Baja. 3. Ni alta ni baja. 4. Alta. 5. Muy alta.
<p>Frecuencia</p>	<p>Refiere a la cantidad de veces que se repite el impacto en un periodo de tiempo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nunca. 2. Casi nunca. 3. A veces. 4. Regularmente. 5. Siempre.
<p>Duración</p>	<p>Refiere a el plazo durante el cual se dará este impacto. Puede estar asociado temporal o permanentemente a una fase del proyecto, o a ambas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Temporalmente durante construcción. 2. Permanentemente durante construcción. 3. Temporalmente durante operación. 4. Permanentemente durante operación. 5. Permanentemente durante construcción y operación.
<p>Actividad de mitigación</p>	<p>Se refiere a las medidas de mitigación, según corresponda. Esta columna podría quedar en blanco en un primer momento hasta que se establezcan lineamientos estratégicos y medidas concretas en el diseño del plan de acción.</p>

Cada equipo deberá añadir todos los impactos positivos y negativos que identifique y podrá incorporar más variables si fuera necesario según el contexto.

ACCIÓN E

Verificar en terreno

Paso 1 • Verificar y/o complementar con información primaria

Completados los pasos anteriores, es recomendable chequear la información recabada con aquella que aporta directamente el terreno. Es clave definir como entrar al terreno; a través de quién, con qué autoridad, en qué instancia. Una vez desplegados en el territorio donde se emplaza o emplazará el proyecto concesionado, se sugiere recurrir a metodologías que permitan levantar información desde las personas y sus dinámicas de manera directa, a fin de corroborar, actualizar o ajustar los datos proporcionados por las fuentes secundarias.

CChC

Para este propósito, se plantean las siguientes herramientas:

Observación en terreno no participante: se puede observar el entorno sin participar activamente con él, buscando conseguir la mayor objetividad posible. En este caso, sugerimos generar un recorrido en los alrededores del proyecto para identificar in situ interacciones relevantes que enriquecerán la perspectiva. Para aplicarla se debe:

- 1 Definir el o los recorridos más relevantes o estratégicos del sector donde se desarrolla el proyecto.
- 2 Realizar una pauta de observación con los principales puntos a indagar. Se sugiere el siguiente modelo básico:

Herramienta 8 • Pauta de observación en terreno y entrevistas

FORMATO DIGITAL P. 311

Lugar de observación:					
Tipo de actor	Nombre	Lugar/entorno	Actividades	Interacciones	Objetos
Habitantes de caserío cercano a la ruta	Juan Pérez	Km 12 ruta, dirección norte	Venta de frutas y verduras en la ruta	Interactúa con conductores que pasan por la ruta y compran sus productos	Puestos de feria

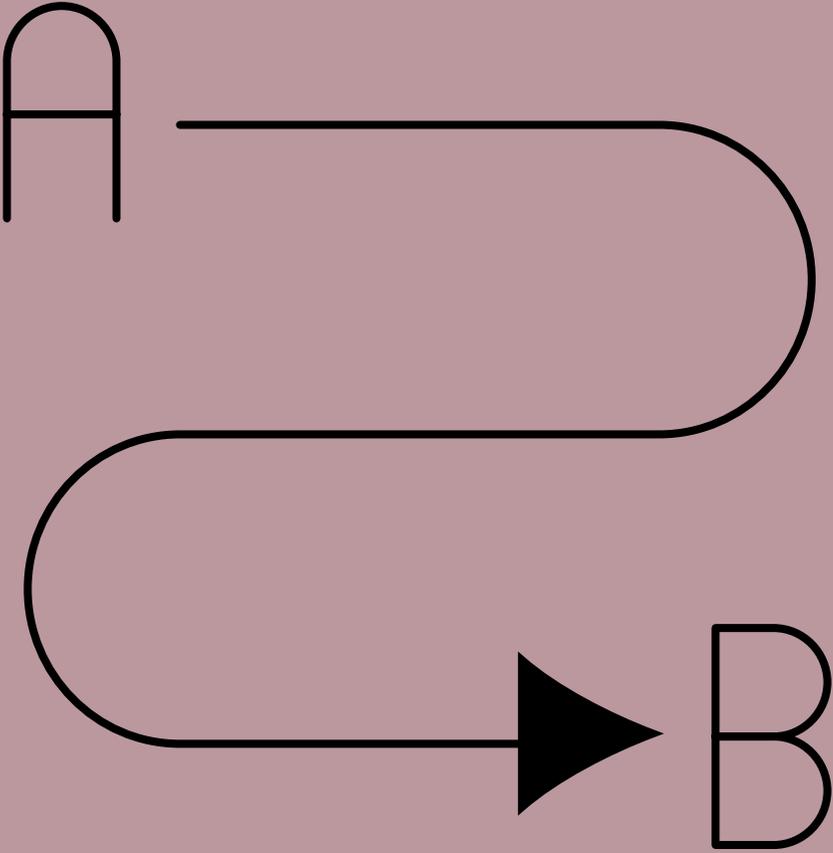
Esta tabla permite sistematizar la información recopilada en sesiones de información, dividiéndola en varias categorías. Así, se pueden identificar con mayor claridad los actores observados, su entorno, las actividades que realizan, las interacciones que tienen entre ellos y los objetos con los que se relacionan y utilizan.

Ronda de entrevistas y/o reuniones: dependiendo del nivel de despliegue que ya se tenga en el territorio, es conveniente considerar la realización de un proceso de conversaciones con un grupo acotado de actores, que permita indagar en la información ya recabada. Se sugiere:

1

Definir el grupo de actores estratégicos que se desea entrevistar para coordinar una cita con ellos, en virtud de las conclusiones obtenidas gracias a los pasos anteriores. Por ejemplo: dirigentes de JJ.VV., alcaldes o funcionarios municipales, vecinos del barrio aledaño al proyecto, comerciantes establecidos del sector, entre otros.

- 2** Que la primera instancia o reunión sea sin una presentación, sino simplemente para recabar las impresiones e ideas que pueda tener la comunidad respecto al proyecto y su contexto, ya que hay mucha información valiosa e ideas preconcebidas que es importante recoger antes de abordar el proyecto en concreto.
- 3** Diseñar una pauta de preguntas que cubra de manera general los temas a abordar con cada uno. Se sugiere una pauta corta, útil a modo de guía, para gatillar conversaciones espontáneas a partir de las preguntas.
- 4** Sistematizar y registrar la información levantada, a través de la priorización de ideas o claves.



FASE 2

Diseñar el plan de acción

En base a los actores identificados y clasificados según su prioridad y de los impactos definidos en la etapa anterior, el paso siguiente es generar un plan de acción para el relacionamiento comunitario. El propósito de este es proponer y planificar una serie de acciones e iniciativas que permitan abordar los desafíos, sumando valor al vínculo entre la concesión y el territorio. Estas acciones deben considerar aquellas heredadas de los procesos previos a la licitación, las medidas contempladas en las bases de licitación e iniciativas que hayan surgido en conversaciones con la propia comunidad.

Objetivos

- 1 Utilizar la información recopilada durante el diagnóstico en la construcción de un plan de acción permanente para el relacionamiento comunitario, adecuado a las características del proyecto y el entorno. Considerar medidas heredadas y nuevas.
- 2 Incorporar los lineamientos relativos a las comunidades que se establecen en las Bases de Licitación (BALI) de un proyecto como referencia y punto de partida.
- 3 Diseñar el funcionamiento del plan, otorgándole acciones y mecanismos concretos y adecuados para cumplir sus objetivos.

CChC

Al final de esta fase lograrás

- Contar con un plan de RR.CC. con objetivos claros para gestionar tu relación con el entorno, mitigar los impactos del proyecto más allá de lo normativo y contar con herramientas para su seguimiento.
- Implementar mecanismos de comunicación durante todo el proceso, que se utilizarán para recibir y enviar información desde y hacia la comunidad.
- Establecer un mecanismo o estructura de relacionamiento para ejecutar el plan de acción, con el equipo interno y los actores que participarán de este, permitiendo una interacción fluida entre las partes.

Acciones, pasos y herramientas

ACCIÓN A

Diseñar un plan de acción

Paso 1 • Estructurar un plan de acción

Este plan debe incorporar los siguientes elementos:

Objetivos estratégicos asociados a los impactos y medidas de control: corresponden a los resultados que se desea conseguir en el mediano o largo plazo. Estos deberán reflejar las inquietudes de los principales actores involucrados y la oferta de valor que persigue generar el proyecto en el territorio.

Localidad: especificando concretamente el territorio involucrado.

Impactos/prioridad: detalle del impacto identificado, listados según la prioridad identificada para cada uno en la fase anterior.

Actores impactados/beneficiados: de acuerdo a cada impacto específico positivo y negativo, e individualizados como grupo con la mayor precisión posible.

Acciones de control: aquella medida, acción, iniciativa concreta para abordar el impacto identificado. En relación a este punto es recomendable pensar iniciativas de manera colaborativa, identificando oportunidades de alianza en el desarrollo de las acciones e integrando la mirada de los actores involucrados en la búsqueda de las iniciativas que permitirán abordar exitosamente el desafío.

Alianzas estratégicas: en relación a este punto es recomendable pensar iniciativas de manera colaborativa, identificando oportunidades de alianza en el desarrollo de las acciones de control que integran la mirada de los actores involucrados y otros que pueden facilitar sus posibilidades de éxito (otras empresas, ONG, entidades públicas).

Plazo: definido con sentido de realidad sobre el proyecto y atendiendo las necesidades presupuestarias y dedicación requerida por parte del equipo y las partes involucradas.

Presupuesto: asignado en concordancia con la duración total de la iniciativa.

Responsable: se refiere a la persona específica del equipo de relacionamiento que liderará y hará seguimiento sistemático a la iniciativa.

Contraparte: apunta a identificar de manera específica a quien lidera la participación de cada uno de los actores sociales involucrados en el proyecto, y que resulten claves para su ejecución.

Estatus: orientado a indicar el estado de avance de la iniciativa (en proceso o finalizada).

Verificador: todos aquellos medios que me permitirán dar cuenta de manera clara y concreta de la ejecución de la acción o iniciativa.

Meta: objetivos específicos que se buscará alcanzar gracias a la acción o iniciativa propuesta. Estas debieran ser claras, medibles, alcanzables, realistas y supeditadas a un plazo o tiempo determinado.

Es muy importante considerar las características de los actores de la **Fase 1** para diseñar el plan de acción, elementos como los tipos de organización, la pertenencia a pueblos indígenas, los vínculos entre ellos determinarán si es necesario, por ejemplo, apoyarse a través de estándares internacionales de referencia como el convenio 169 de la OIT para pueblos indígenas y tribales, u orientaciones generales de derechos humanos y empresas, entre otros.

A continuación, se propone un modelo de **matriz para el plan de acción** con algunos ejemplos para clarificar su contenido:

Herramienta 9 • Matriz para el plan de acción

Objetivos	Localidad	Impactos/ prioridad	Actores impactados/ beneficiados	Acciones de control	Alianzas estratégicas
Cumplir de manera impecable todos los compromisos RCA	Batuco	Trazado de la ruta impide acceso a zona de juegos	Vecinos directos del sector Niños (usuarios)	Construcción de plaza de juegos nueva	Vialidad Junta de vecinos
Mantener una comunicación fluida con el entorno respecto del proyecto	Colina	Interés de los vecinos por conocer estado de avance de obras	Vecinos directos del sector	Mesas de trabajo mensuales para informar avances	N/A
Contribuir a mejorar la seguridad del entorno	Puente Alto	Generación de microbasurales alrededor del proyecto, son zonas más propensas a incidencias y delitos.	Vecinos directos Usuarios del proyecto (ej. autopista) Trabajadores	Plan de coordinación de retiro de escombros Gestión	Municipio Dirección de Aseo Carabineros Seguridad Autopista

Continúa en la página 137

FORMATO DIGITAL P. 311

Plazo	Presu- puesto	Responsable	Contra- parte	Estatus	Verificador	Meta
1 año desde iniciada la construcción	300 UF	Gerente de sostenibilidad	Presidenta J.J. VV. (teléfono, correo)	En proceso	Bases de licitación Foto plaza terminada	No tener sanciones ni incumplimientos asociados Cumplir la planificación sin desviaciones
Cada 30 días, durante todo el periodo de construcción	\$	Encargado territorial	Juan Pérez (teléfono, correo)	No iniciado	Actas de participación de cada sesión Comunicados, cartas, página web, etc.	
1 año sujeto a evaluación de resultados	\$	Gerente operaciones	Director de aseo municipal Carabineros comisaría Local	No iniciado	Minutas de reunión Registro jornadas de limpieza	Disminuir los incidentes de seguridad asociados a la operación Disminuir x% los reclamos en esta materia

El plan de acción no es una planificación anual del área, sino que responde a los desafíos y proyectos estratégicos, por lo que recomendamos incluir en él solo las actividades, hitos y/o proyectos más relevantes permitiendo establecer metas concretas y hacer un seguimiento periódico. Un comprimido de entre tres a siete acciones concretas, bastará para contar con un plan robusto.

Paso 2 • Determinar la estructura de coordinación apropiada para la ejecución del plan de acción

Una vez elaborado el plan de acción, es necesario definir una forma de coordinación entre los diversos actores para lograr los objetivos definidos en el mismo.

CChC

A continuación, se sugieren distintas alternativas de gobernanza para coordinar el trabajo y permanente comunicación con los actores sociales. La elección de una determinada modalidad dependerá exclusivamente de las condiciones propias de esa iniciativa o acción, y de la evaluación estratégica que realice quien lidere el trabajo de relacionamiento.

Orientaciones para el establecimiento de una coordinación o gobernanza

Instalación de una mesa de trabajo: propone una instancia de encuentro, trabajo colaborativo y toma de decisiones permanente entre la concesionaria y los actores incumbentes en determinada acción o iniciativa. Propone una instancia de encuentro, trabajo colaborativo y toma de decisiones permanente entre la concesionaria y todos los actores incumbentes en determinada acción o iniciativa. Para implementarla se recomienda:

- Convocar a los actores representativos y estratégicos, que resultaron del mapeo inicial.

- Definir una estructura y «reglas del juego», donde se establezcan los objetivos de la mesa y la forma en que se tomarán las decisiones.

- Establecer una periodicidad de encuentro, según la etapa de desarrollo del proyecto y los requerimientos del relacionamiento.

- Determinar un sistema de seguimiento, permitiendo dejar un registro sistemático en actas de seguimiento de los temas tratados, compromisos y asistentes.

- Es importante considerar que se puede tener una o más mesas de trabajo según participen todos los actores, o se defina para una iniciativa, actividad o proyecto en particular.

Reuniones con actores clave: implica generar un calendario de reuniones periódicas con actores clave, para trabajar en conjunto las acciones definidas en el plan, dar cuenta de los compromisos, su estado de avance y obtener feedback sobre estas.

Sistema de información permanente: esta forma de coordinación requiere definir un mecanismo de socialización y difusión bidireccional de información con actores clave, donde se dé cuenta de las acciones comprometidas, su estado de avance y se pueda generar un feedback sobre estas para la toma de decisiones. Ejemplos de esta modalidad podrían ser el envío periódico de correos informativos a contrapartes específicas, reuniones ad hoc, jornadas informativas de carácter masivo, aplicación de encuestas, entre otros.

Paso 3 • Establecer los mecanismos de comunicación

Este paso tiene por objetivo establecer los canales de comunicación que acompañarán el despliegue del plan de acción establecido.

A continuación, se describen distintas iniciativas comunicacionales que, si bien no son las únicas posibles, juntas conforman un sistema de comunicación básico pero efectivo para acompañar el trabajo de el relacionamiento.

Soportes comunicacionales sugeridos

Lineamientos generales de comunicación: se trata de un documento con directrices para alinear la comunicación entre los principales liderazgos del proyecto, especialmente aquellos desplegados en terreno.

Se recomienda desarrollar este documento en conjunto con el equipo de comunicaciones de la concesionaria, procurando que se encuentre alineado con las directrices de comunicación generales de la empresa.

Este documento deberá ser socializado con todos quienes tengan contacto permanente o eventual con los actores sociales durante el desarrollo del proyecto concesionario. Por ejemplo, contando con una «oficina móvil» (camioneta) que recorra el territorio del proyecto con esta información.

Deberá ser claro y conciso, abordando algunas preguntas clave para alinear a los equipos comunicacionalmente:

- ¿Qué responder ante un requerimiento de información por parte de la comunidad o cualquier actor social?
- ¿A quién deriva este requerimiento?

- Ante un reclamo, ¿cómo proceder?
-
- ¿Qué canales de información existen para la comunidad?
-

Independiente a los detalles y procedimientos específicos que se definan para dar respuesta a estas preguntas, es importante considerar las siguientes recomendaciones generales a la hora de abordar la comunicación con el entorno:

- Ante cualquier contacto o solicitud de información, reclamo, u otra consulta, responder con amabilidad, recepcionar el requerimiento y derivarlo a los responsables. Es clave que, previamente, se establezcan plazos de respuesta.
-
- Nunca comprometer acciones o entregar información que no se está autorizado a entregar. Esto puede generar expectativas y conflictos.
-
- Ser claro y preciso en su derivación, tomar los datos de la persona en caso de ser necesario y entregar al encargado definido.

Sistema gestión de reclamos: contar con un sistema de reclamos, sugerencias y felicitaciones es fundamental para la transparencia, oportunidad y gestión de la comunicación. Este sistema busca proporcionar a la comunidad un medio para que cualquier parte interesada pueda expresar sus preocupaciones y/o quejas sobre la construcción u operación de la obra concesionada. Contar con un buen sistema para acoger y resolver estos requerimientos puede contribuir considerablemente a evitar nuevos reclamos o que estos crezcan hasta convertirse en una controversia perjudicial. Para el diseño de este sistema se recomienda:

- Ponerlo por escrito y difundirlo públicamente.
-
- Procurar diseñar un proceso accesible y claro.
-
- Explicitar y respetar los plazos comprometidos, cuidando, además, la transparencia del proceso será fundamental para contener la molestia o frustración de quien recurre a este canal. Vinculado a esto, durante los períodos críticos, como el de la construcción, es importante entregar respuestas oportunas, rápidas, de cara a la comunidad.
-
- Comunicar internamente el proceso y establecer una coordinación para la toma de decisiones. Se recomienda que quienes lideren el trabajo de relacionamiento en terreno tengan facultades para resolver las quejas básicas por sí solos, disponiendo, al mismo tiempo, de acceso directo a los liderazgos de mayor jerarquía que se requieran para dar solución a problemas complejos o que demanden soluciones de gran envergadura.

CChC

Un sistema de gestión de reclamos no debe entenderse como un reemplazo al proceso de relacionamiento con los territorios, ni viceversa. Ambos procesos son complementarios y deben reforzarse mutuamente.

Sitio informativo del proyecto: esta herramienta de consulta permite dar cuenta de los avances del proyecto, plan de acción y posicionar el relato de la empresa entre los actores de interés. Es recomendable que este espacio informativo —anclado al sitio web de la concesionaria, o como un sitio web independiente— considere los siguientes contenidos:

- Objetivos del proyecto

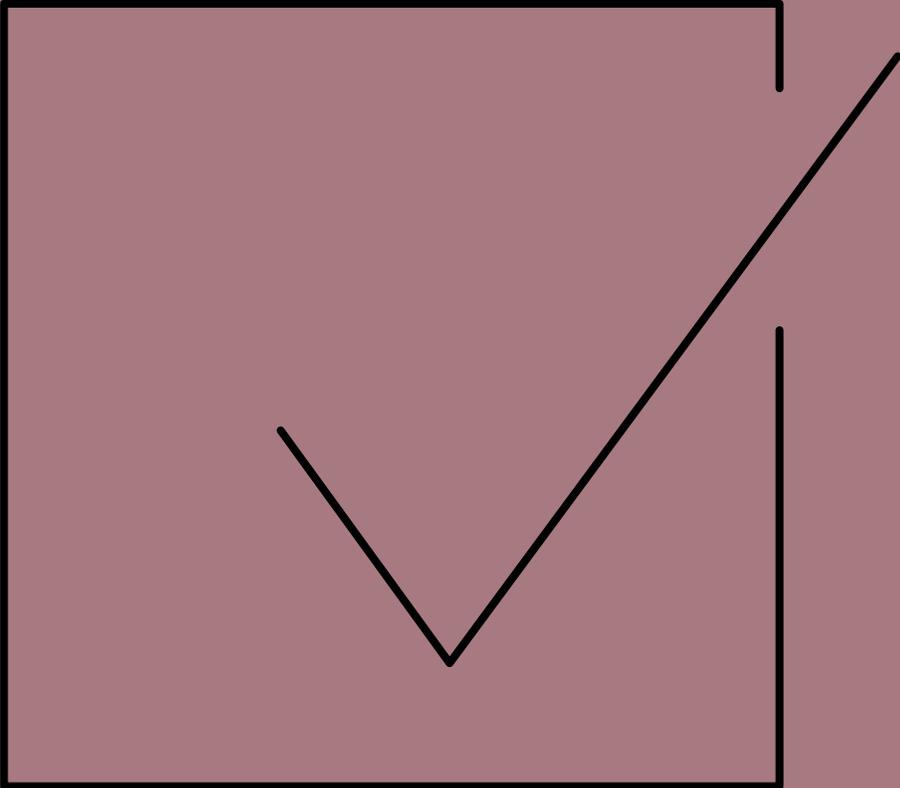
- Fases y plazos en el caso de que contemple etapas de construcción y/o operación.

- Canales de contacto y sistema de gestión de reclamos

- Las principales noticias asociadas a las actividades y avances del plan de acción.

Puntos de información en terreno: los puntos de contacto con la comunidad, tales como obras e instalaciones de faena y oficinas de atención, deben contar con algún mecanismo para recibir estas inquietudes. Estos pueden ser un libro de consultas, algún mecanismo digital (PC, QR) u otra alternativa.

Comunicación formal de hitos: considerando que muchas veces los proyectos cuentan con hitos de inicio de construcción, demolición, instalación de faena, e incluso finalización de la construcción e inicio de operaciones, es importante que estos sean comunicados de manera formal, vía carta u otro documento, a los vecinos y autoridades que son parte del mapa de actores.



FASE 3

Despliegue y seguimiento

En proyectos de prolongada extensión, como las concesiones, los cambios en el territorio son significativos y plantean nuevos escenarios y desafíos al vínculo de largo plazo que se está construyendo. Es por esto que se deben ejecutar y registrar las acciones realizadas, evaluar los resultados del plan de acción, realizar sesiones de aprendizaje y realizar ajustes según el contexto del entorno y sus actores de manera permanente.

Objetivos

- 1 Monitorear constantemente el despliegue del plan y el cumplimiento de los objetivos.
- 2 Registrar las actividades, planes de trabajo, compromisos y acuerdos que se establezcan con los grupos de interés.

Al final de esta fase lograrás

- Implementar las actividades y proyectos definidos en el plan de acción.
- Documentar y monitorear de manera permanente las actividades realizadas.
- Reportar las acciones a partir de indicadores de gestión y del registro sistemático del trabajo realizado.
- Sistematizar las lecciones aprendidas y la retroalimentación del proceso.
- Revisar y actualizar el plan de acción, evaluando la evolución del nivel de conflictividad y del mapa de actores.

Acciones, pasos y herramientas

ACCIÓN A

Implementación y seguimiento

Paso 1 • Ejecutar y registrar las actividades definidas en el plan de acción

La envergadura y extensión temporal que suelen tener las obras concesionadas implican un desafío para el seguimiento a las acciones desplegadas. Para facilitar este objetivo, se sugieren las siguientes acciones, a aplicar desde el inicio del trabajo con los actores sociales:

Recomendaciones generales para registrar y sistematizar la ejecución del plan de acción

Documentar las actividades realizadas: aplica para terrenos, reuniones o las obligaciones establecidas en la Resolución de Calificación Ambiental (RCA). Este registro lo puedes realizar mediante minutas, actas, listados de asistencia, fotografías georeferenciadas o cadenas de correos electrónicos.

Firmar los documentos: aplica especialmente para minutas y actas, y corresponde a la firma de todos los participantes. Esto ayudará a validar la autenticidad y el acuerdo mutuo en las actividades realizadas.

Sistematizar los verificadores: idealmente en un sistema de información online, con el fin de simplificar el manejo y acceso a la información necesaria.

Monitorear el avance: a través de reuniones periódicas internas, para identificar desafíos y ajustar estrategias de forma oportuna.

Paso 2 • Hacer seguimiento y reportar avances del plan de acción

El plan de acción requiere un sistema de seguimiento constante para evaluar el progreso de los objetivos establecidos. Para ello, se pueden incorporar a la matriz ya diseñada en la **Fase 2**, indicadores de gestión que permitan medir el cumplimiento de la planificación en términos de actividades realizadas, presupuesto asignado y plazos acordados. Además, se pueden incluir indicadores específicos orientados a evaluar los resultados e impacto del proyecto, asegurando que las acciones llevadas a cabo estén alineadas con las metas propuestas. En esta etapa también puede ser relevante evaluar el impacto de la gestión territorial llevada a cabo con respecto a la reputación corporativa y el retorno de la inversión social.

Herramienta 10 • Tabla de seguimiento plan de acción (complemento de matriz de plan de acción)

FORMATO DIGITAL P. 311

Objetivos	Meta	KPI gestión	Indicador	KPI impacto/ resultado	Indicador
Cumplir de manera impecable todos los compromisos RCA	0 sanciones e incumplimientos RCA. Cumplir la planificación sin desviaciones	Cumplimiento de la planificación sin desviaciones +/-5%	Planificación cumplida con desviaciones -5% Tasa sanciones/incumplimientos	0 afectación a la continuidad del proyecto 0 paralización de la construcción	Nº días paralizados Costo monetario/ahorro
Mantener una comunicación fluida con el entorno respecto del proyecto	Comunicar la totalidad de hitos relevantes del proyecto.	Cobertura	Población informada/población objetivo	Tasa reclamos asociados a falta de información = 0 Valoración del proyecto	Nº reclamos mecanismo quejas % Valoración positiva del proyecto
Contribuir a mejorar la seguridad del entorno	Disminuir los incidentes de seguridad asociados a la operación Disminuir % los reclamos en esta materia	Cumplimiento de la planificación sin desviaciones	Planificación cumplida con desviaciones -5%	Reducción de incidente de seguridad Índice percepción de seguridad	% de incidentes previo al proyecto / posterior al proyecto (acciones de control)

Es recomendable que los indicadores sean claros, relevantes y medibles, para evaluar objetivamente el progreso del proyecto. Estos deben ser revisados y actualizados regularmente para reflejar cualquier cambio o ajuste en la estrategia.

Todo el equipo debe involucrarse en el plan de acción y conocer las metas establecidas. Se sugiere además que estas puedan incorporarse en los indicadores de desempeño, tanto del área como de los profesionales, según los lineamientos internos de cada empresa.

El seguimiento de estos indicadores debe realizarse mediante reuniones periódicas internas, en las cuales los equipos involucrados en el proyecto puedan discutir los avances, enfrentar los desafíos que surjan, y tomar decisiones informadas sobre los siguientes pasos a seguir. Estas reuniones son esenciales para mantener a todos los miembros del equipo alineados y comprometidos.

ACCIÓN B

Aprendizajes y actualización

Paso 1 • Sistematización de lecciones aprendidas y retroalimentación

Considerando los distintos desafíos que enfrenta una obra concesionada en su construcción u operación, es deseable que el equipo de relacionamiento comunitario pueda revisar y reflexionar en torno a aquellas iniciativas o formas de hacer que han resultado exitosas, y aquellas que no lograron los resultados esperados.

Integrar esto como una práctica permanente en su quehacer, destinando horas de trabajo y un espacio determinado en la agenda del equipo, permite optimizar los procesos de diseño y toma de decisiones, transferir y fortalecer conocimientos al interior del grupo y anticipar futuros escenarios donde se presenten desafíos similares.

Para esto, se sugiere la realización de reuniones periódicas tanto internas como externas, donde se aborden los resultados obtenidos del desarrollo del plan de acción, identificando colaborativamente los aciertos, brechas, oportunidades y aprendizajes de la ejecución del proyecto, permitiendo procesos de actualización y de mejora continua.

Orientaciones para el desarrollo de reuniones de aprendizaje

- Pueden ser trimestrales o semestrales con el equipo interno y anuales con actores externos.

- Deben involucrar a todos los miembros del equipo que han participado directamente en el proceso y, además, a la gerencia respectiva.

- Cada reunión debe contar con una agenda predefinida, que incluya puntos específicos como revisión de los objetivos, discusión de los resultados obtenidos, análisis de las lecciones aprendidas y planificación de mejoras futuras.

- Es fundamental que en cada instancia se genere un resumen con los puntos clave discutidos, las decisiones tomadas y las tareas asignadas.

- En el caso de los actores externos, se pueden hacer hitos comunicacionales tipo cuentas públicas, o reuniones privadas, según se defina.

En complemento, se recomienda trabajar en conjunto el registro sistematizado de cada iniciativa, detallando algunos datos asociados a cada iniciativa que facilitarán su análisis, organización y revisión de las lecciones aprendidas durante la ejecución del plan de acción.

Herramienta 11 • Ficha de sistematización de experiencias

FORMATO DIGITAL P. 311

Ficha de sistematización de experiencias	
Iniciativa	Ej.: instalación de una plaza con máquinas de ejercicio
Periodo del plan de acción	Ej.: construcción entre mayo y agosto de 2024
ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE FOCALIZACIÓN	
Situación previa a la iniciativa	Ej.: la localidad no contaba con ningún espacio de área verde apto para la actividad física
Factores críticos identificados	Ej.: falta de espacios públicos de calidad en la localidad
Actores claves involucrados	Ej.: la comunidad de jóvenes del sector, JJ. VV., municipio
Nivel de conflictividad inicial	Ej.: baja conflictividad; no se identifican conflictos activos
Principales demandas	Ej.: la comunidad de jóvenes del sector solicitó un espacio para poder hacer actividad física
Objetivos y alcances definidos	Ej.: disponibilizar para la comunidad local un espacio apto para el desarrollo de actividad física a largo plazo

Continúa en la página 154

IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO	
Hitos clave del plan de acción	1. Definición del área para la construcción de la plaza 2. Licitación de la construcción 3. Hito de inauguración 4. Mantenciones semestrales
Verificación de indicadores de cumplimiento	Ej.: entrega de la plaza; realización de mantenciones semestrales
Análisis costo-efectividad del plan de acción	Ej.: ROI
Nivel de conflictividad final/ actual	Debido a que no existía un nivel de conflictividad alto inicial, se mantiene estable

CChC

Puede considerarse obvio, pero dada su criticidad, es siempre recomendable recordar la importancia de anidar todos los contenidos asociados al plan de acción, su seguimiento, registro y sistematización en el espacio digital corporativo, y no en el de los profesionales específicos que lo llevan adelante. Esto resguarda la continuidad de las iniciativas, su historia y correcta gestión más allá de la salida o cambio de determinados profesionales en equipo.

Paso 2 • Actualizar periódicamente el plan de acción y el mapa de actores

El contexto en donde se despliega un proceso de relacionamiento comunitario es altamente dinámico. Esto implica la revisión y

actualización permanente y oportuna del plan de acción. Es esencial monitorear los cambios del entorno y del equipo interno buscando anticipar con la mayor antelación posible los ajustes que se requieran en cada una de las iniciativas para lograr llegar a puerto exitosamente con cada una de ellas. Esta revisión debiese tener una periodicidad establecida, aun cuando el contexto podría obligar ajustes urgentes.

Para guiar esta revisión se recomienda aplicar algunas preguntas clave para identificar con mayor facilidad la necesidad de actualizar y/o ajustar el mapa de actores o el plan de acción:

Cuestionario de orientación actualizar el mapa de actores y/o plan de acción

- ¿Existe algún conflicto activo o potencial con el proyecto?

- ¿Han surgido nuevos actores representativos en el territorio que puedan potenciar o poner en riesgo el proyecto?

- ¿Se han desarrollado procesos eleccionarios a nivel nacional, comunal o vecinal?

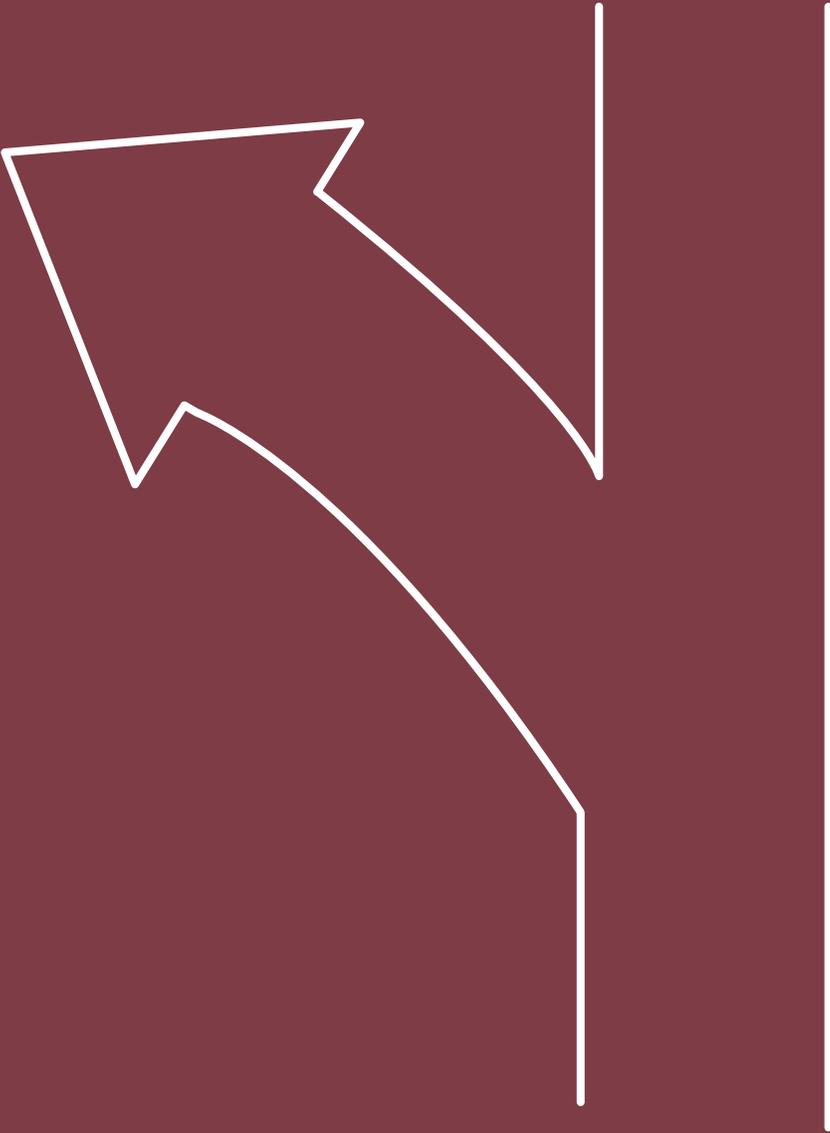
- ¿Se han instalado nuevas obras en el sector?

- ¿Ha habido cambios en la legislación, vinculada a Concesiones, Ministerio de Obras Públicas, normativa ambiental?

- ¿Voy a desarrollar un nuevo proyecto en la zona?

- ¿Hay algún cambio interno en mi empresa que pueda afectar el RR. CC.?

- ¿Viene un nuevo proyecto de concesión?



FASE 4

Salida y traspaso

Las concesiones, además de tener plazos extendidos de ejecución, pueden involucrar cambios de propiedad y/o titularidad, ya sea en el mismo concesionario o por parte del Estado en un nuevo proceso de licitación. Por ello, es importante generar un plan de salida/cambio que permita dar la continuidad o fin de los programas de relacionamiento existentes, ya sea en el paso de construcción a operación, ante el eventual término de la concesión, o ante algún cambio interno en la propia empresa concesionaria, con el fin de resguardar los avances y comprender las preexistencias.

Ante estos escenarios cobra más importancia que nunca el trabajo de registro, seguimiento y sistematización recomendado en la **Fase 3** del manual, el que permitirá contar con un registro claro de las acciones, objetivos, planes de trabajo, compromisos y acuerdos con los grupos de interés, para tener trazabilidad del relacionamiento y habilitar un adecuado traspaso.

Objetivos

- 1 Entender el estado de entrada y salida, contemplando sus múltiples escenarios.
- 2 Resguardar los avances del relacionamiento comunitario y vínculos creados.
- 3 Generar un plan de salida/cambio para organizar el término o continuidad del plan de relacionamiento puesto en práctica.

CChC

Al final de esta fase lograrás

- Comunicar internamente y externamente los cambios del proyecto.
- Gestionar estratégicamente la salida/cambio de la empresa o equipo, priorizando que el entorno quede notificado y conozca los nuevos canales de comunicación.
- Generar una instancia de traspaso de información con quienes corresponda (nuevo equipo, autoridades, nueva concesionaria) que continúa con el proyecto.

Acciones, pasos y herramientas

ACCIÓN A

Gestionar la salida o el cambio de equipo

Paso 1 • Definir y calendarizar proceso informativo

Previo al término de la construcción u operación, es clave que el equipo coordine un proceso informativo a nivel interno y externo. A continuación se señalan algunas recomendaciones para llevar a cabo este proceso adecuadamente:

Orientaciones para establecer ronda de reuniones de salida y/o traspaso

- De cara al nuevo equipo, esta ronda de reuniones debe procurar el correcto traspaso de la información y presentar a las contrapartes cuando corresponda y sea posible.

- De cara a la comunidad, permitirá que esta sepa dónde dirigirse en caso de consultas y/o denuncias, entendiendo quién continuará relacionándose en la siguiente fase del proyecto.
-
- La salida debe considerar instancias para:
 - Despedirse de manera oficial.
 - Dar a conocer una síntesis de las acciones realizadas, confoco en los principales hitos y logros.
 - Presentar al equipo entrante (si corresponde).
 - Dar a conocer los nuevos canales de comunicación disponibles (si corresponde).

ACCIÓN B

Promover una instancia de traspaso de información

Paso 1 • Gestionar instancia, definir contenidos estratégicos a informar y contrapartes

Cada empresa concesionaria entrega información sobre el proyecto ejecutado al Ministerio de Obras Públicas (MOP). Se sugiere que, además de esta cesión, como parte del proceso de cambio, el equipo haga un correcto traspaso de información a la nueva empresa entrante —en el caso de que exista—, con el propósito que esta conozca en términos generales las acciones levantadas por la empresa de salida.

La siguiente herramienta, favorecerá el desarrollo de esta entrega de información y documentación de manera estructurada y sintética:

Herramienta 12 • Ficha resumen de las principales iniciativas o programas desarrollados

FORMATO DIGITAL P. 311

Resumen iniciativas y programas				
Nombre del programa/iniciativa: ej. instalación de una plaza con máquinas de ejercicio				
Objetivo general: ej. disponibilizar para la comunidad local un espacio apto para el desarrollo de actividad física a largo plazo				
Principales consideraciones: ej. la localidad no contaba con ningún espacio público de estas características				
Acciones	Localidad	Respon- sable	Contra- partes	Periodo de ejecución
1. Definir el espacio donde instalar la plaza 2. Licitación de la construcción 3. Coordinar un hito de inauguración 4. Programar mantenciones	Sector «El Porvenir», comuna de Marchigue, Región de O'Higgins	Equipo de comunidades	JJ.VV. del sector Comunidad de jóvenes	Mayo a agosto 2024

CChC

Una buena práctica es el desarrollo de una memoria que consolide la historia del proyecto, con foco en las acciones y aprendizajes respecto al vínculo con el entorno. Este documento puede ser redactado por los miembros del equipo encargado del relacionamiento comunitario.

**Manual de
Relacionamiento
Comunitario para
Concesiones**

Aeropuertos



**Consideraciones
específicas**

Punto de partida

En etapa de construcción

Al situarse en lugares alejados de grandes núcleos de viviendas, suelen tener un relacionamiento directo menor (aunque sí puede existir un componente indígena, a través de tierras o comunidades cercanas, los que se deben considerar de forma prioritaria en el relacionamiento). Además, debido a la normativa aeronáutica, tienen perímetros de seguridad que los alejan aún más de las comunidades vecinas. Igualmente, es fundamental abordar los impactos que genera una construcción de este tipo, tales como el tránsito de camiones, ruido, polvo y el impacto que puede tener en los pasajeros y usuarios que son parte de la comunidad. Una adecuada gestión de estos aspectos desde la planificación inicial resultará clave para mantener una buena relación con el entorno.

CChC

Un punto importante a tener en consideración es que los aeropuertos pueden terminar insertos en contextos urbanos o semiurbanos, debido a la expansión, aunque en un inicio estén emplazados en zonas poco habitadas. Ante una situación de ese tipo, el relacionamiento comunitario se vuelve una prioridad, por lo que es recomendable anticipar este tipo de cambios.

Es probable que exista la necesidad de expropiar terrenos, debido a que los aeropuertos requieren características geográficas específicas para su construcción. Es clave contemplar medidas de relacionamiento especiales para este período del proyecto, para no generar conflictos latentes con la comunidad. En la misma línea, es importante considerar un relacionamiento particular en caso de que el aeropuerto esté emplazado en zonas pertenecientes a comunidades indígenas.

Es fundamental realizar un levantamiento exhaustivo de las medidas y compromisos ambientales establecidos en

la Resolución de Calificación Ambiental (RCA), para que puedan ser debidamente gestionados y cuenten con recursos definidos desde su inicio, evitando problemas en el futuro.

En etapa de operación

La etapa de operación del aeropuerto debe contemplar la actualización del mapa de actores para incluir a nuevos actores ahora relevantes, como pasajeros, empresas, proveedores, entre otros. De esta forma, se complementa el análisis del entorno realizado previamente y se proporciona un mejor servicio.

El inicio de las operaciones en un aeropuerto supone un alto flujo, especialmente vehicular. Por lo mismo, es fundamental contar con equipos que puedan ir monitoreando la percepción de actores e instituciones vinculadas, para poder reaccionar con tiempo a las quejas y/o consultas de estos.

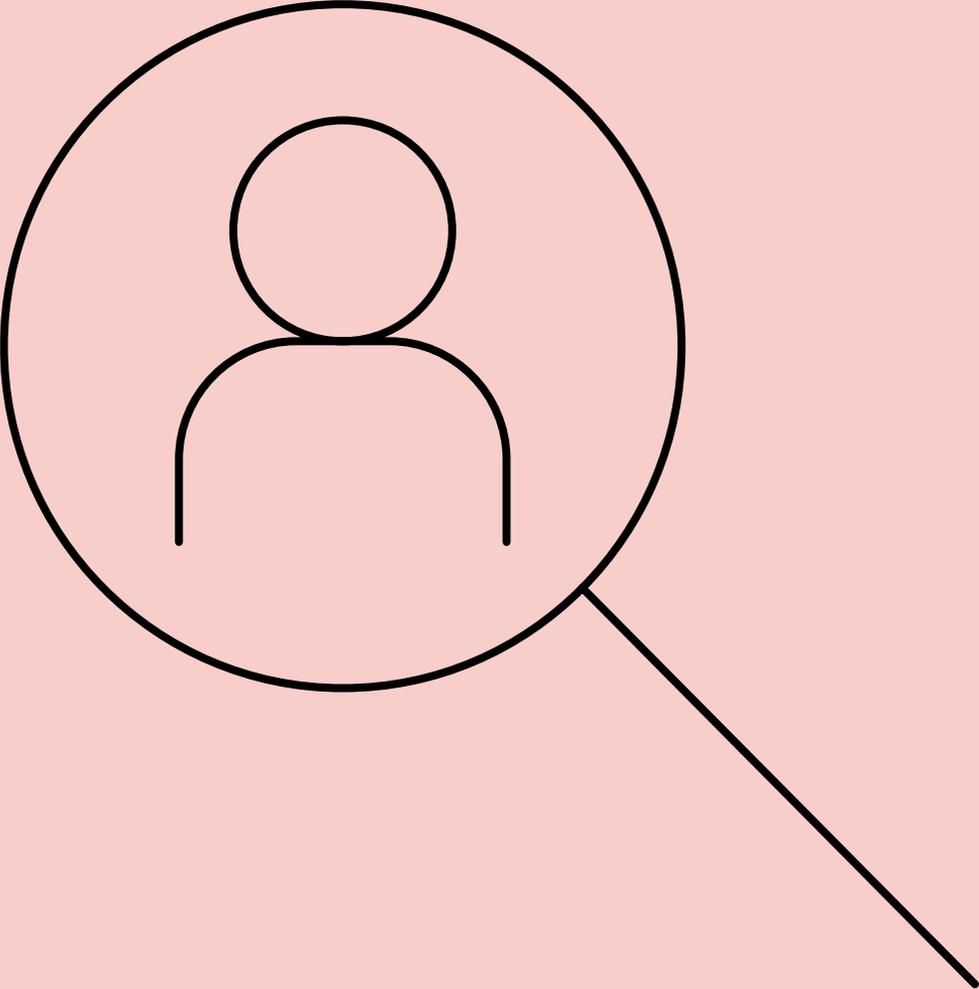
Debido a que los aeropuertos se ubican en zonas alejadas, es fundamental considerar medidas de mitigación vial como principal elemento en los planes de acción. Esto considera mantenimiento de caminos, señaléticas, paneles aislantes de ruido o áreas verdes.

Otro elemento a considerar es el ruido. Debido a que las posibilidades de mitigarlo son muy limitadas, resulta importante establecer canales de comunicación fluidos con actores del entorno, que permitan informar y gestionar oportunamente eventuales reclamos o conflictos. También es posible poner foco en la información y educación del entorno en temas de seguridad y normativa aeronáutica, para prevenir cualquier situación de riesgo.

Al mismo tiempo, la llegada de un aeropuerto genera valor compartido en el territorio, a través de la creación de

empleo y la contratación de proveedores locales, entre otros. Es importante que el plan ponga en valor estos impactos, comunicándolos efectivamente y potenciando su efecto. Para ello, resulta clave la identificación de la comuna en donde se sitúa la operación, con el objetivo de crear valor en esa zona, ya que muchas veces los aeropuertos tienen nombre de una capital regional, a pesar de estar situados en otra comuna.

Por último, es importante considerar que en general, los proyectos aeroportuarios en Chile, tienden a ser ampliaciones o remodelaciones, por lo cual, en este caso se deberán combinar las recomendaciones para la fase de construcción y operación de manera simultánea, incluyendo a los trabajadores, pasajeros y acompañantes de la operación como público de interés comunitario.



FASE 1

Planificar y conocer

A la hora de iniciar un proyecto es fundamental conocer sus antecedentes (anteproyecto, instancias de participación, bases de licitación, regulaciones territoriales, entre otros); el territorio, su historia, cultura, quiénes lo integran, qué otras empresas existen en él y los posibles conflictos, ya sean activos, latentes o cerrados. También, conocer las expectativas e inquietudes de los actores y evaluar su pertinencia para las oportunidades del proyecto. Esta fase busca entregar las orientaciones y herramientas para llevar a cabo este levantamiento.

Objetivos

- 1 Organizar al equipo de trabajo.
- 2 Generar un conocimiento acabado del proyecto, su historia, antecedentes, compromisos adquiridos y características.
- 3 Generar un conocimiento actualizado del territorio donde se emplaza el proyecto.
- 4 Identificar los grupos de interés presentes en el territorio y cómo se vinculan entre sí.
- 5 Levantar las expectativas e inquietudes de los actores sociales y evaluar su pertinencia para las oportunidades del proyecto.
- 6 Determinar los riesgos socioambientales del proyecto en sus distintas etapas y las medidas de control, mitigación y compensación.

Al final de esta fase lograrás

-  Definir al equipo y establecer los liderazgos que llevarán adelante un adecuado trabajo de relacionamiento comunitario.
-  Conocer en profundidad el proyecto, sus antecedentes y características.
-  Conocer de manera general el territorio, entendiendo sus características sociales, culturales y demográficas; sus conflictos, inquietudes y potencialidades.
-  Caracterizar y conocer a los actores clave y su posición sobre el proyecto y priorizarlos para el trabajo de relacionamiento comunitario.
-  Identificar los impactos positivos y negativos asociados al proyecto, categorizados según su nivel de criticidad, el grupo impactado y las acciones posibles para su mitigación.

Acciones, pasos y herramientas

ACCIÓN A

Definir equipo

Paso 1 • Determinar los liderazgos y el equipo según el alcance y complejidad del proyecto

CChC

El relacionamiento comunitario contribuye a asegurar la sostenibilidad de un proyecto concesionario. Por eso, es importante que exista un equipo que lo planifique y gestione con los distintos actores que están presentes e interactúan con cada proyecto.

Para definir las características de este equipo, deben considerarse los objetivos estratégicos del proyecto y los lineamientos directivos que guían el trabajo de la empresa en materia de relacionamiento comunitario y sostenibilidad. Luego, deben tomarse en consideración variables como el alcance y la complejidad del proyecto, sus impactos esperados, y los recursos disponibles para realizar trabajo de relacionamiento comunitario. Todas estas variables van a influir en el tamaño y características del equipo que va a conformarse.

El relacionamiento con las comunidades es algo que debe trabajarse a nivel organizacional, y no se agota en la labor de un área específica de la empresa. Por eso, es importante definir además qué liderazgos dentro de la organización van a participar en la planifi-

cación estratégica y verificación de cumplimiento de objetivos del plan de relacionamiento comunitario, en conjunto con el equipo que lo diseñará y ejecutará. Es recomendable que directores y ejecutivos estén involucrados en el trabajo del equipo, para procurar que estén alineado con los objetivos estratégicos, así como la difusión a otras áreas y trabajadores de todos los niveles que sean susceptibles de interactuar con la comunidad.

Para definir quiénes pueden liderar el relacionamiento comunitario, es positivo considerar, además de experiencia y conocimientos técnicos, personas con habilidades blandas y capacidad de liderazgo. La naturaleza de esta labor implica constante trato con mundos muy diversos, por tanto, comunicar de manera clara y efectiva, la empatía, la flexibilidad ante contextos cambiantes, la capacidad de negociación y conciliación y la capacidad de escuchar y trabajar en equipo resultan valiosas para el desarrollo de un plan de relacionamiento.

Paso 2 • Definir roles y organizar al equipo de RR. CC.

Lo siguiente es conformar el equipo de relacionamiento comunitario, que estará en constante interacción con el equipo de proyecto, de medio ambiente, operaciones y servicio al cliente (si corresponde), dividiendo los roles y organizándolo de modo que cada integrante tenga claras sus responsabilidades.

A continuación se presenta una matriz de roles referencial, que puede ser un apoyo para concretar este paso:

Herramienta 1 • Matriz de asignación de roles

FORMATO DIGITAL P. 309

Rol/profesional	Perfil	Responsabilidades/ tareas
Encargado del RR. CC.: líder del equipo	Profesional con experiencia en relacionamiento comunitario y manejo de equipos territoriales.	Diseñar un plan de RR. CC., levantar información sobre la comunidad, tener reuniones con autoridades, gestionar el sistema de recepción de consultas y comentarios
Asistente de RR. CC. (territorial)	Profesional con experiencia en RR. CC. manejo de metodologías de diálogo y capacidad de trabajo de terreno y gabinete.	Apoyar al encargado de RR. CC., levantar y sistematizar información. Trazabilidad de compromisos, requerimientos y actividades.
Encargado de comunicaciones	Profesional con experiencias de comunicación comunitaria y desarrollo de proyectos.	Apoyar al equipo en las comunicaciones de la empresa con su entorno.
Liderazgos corporativos	Gerencias o jefaturas de áreas que liderarán el relacionamiento y que tendrán participación en la toma de decisiones del mismo.	Contribuir a la gobernanza y ejecución de las acciones establecidas en materia de relacionamiento comunitario.

CChC

Si bien es recomendable contar con un equipo especialista, no es estrictamente necesario hacer nuevas contrataciones para conformar un buen equipo de relacionamiento comunitario. Muchas veces, los profesionales del área de personas, y comunicaciones están muy capacitados para llevar a cabo estas funciones.

ACCIÓN B

Caracterizar el territorio

Paso 1 • Revisión de fuentes secundarias disponibles

CChC

El proceso de conocer el entorno donde se emplaza el proyecto implica identificar y caracterizar a los actores sociales que lo conforman, pero también indagar en su contexto. Para este propósito, se recomienda recopilar información en variadas fuentes —muchas de ellas de acceso público— que permitan profundizar en aspectos demográficos, sociales, políticos y culturales importantes a considerar en el trabajo futuro.

Como fuentes iniciales de esta información sugerimos:

La tramitación ambiental del proyecto (EIA-DIA-RCA): clave como punto de partida, pues considera una caracterización inicial del entorno, una línea base de medio humano; el área de influencia, los actores y dinámicas sociales, así como también los impactos socioambientales del proyecto y las medidas de mitigación, compensación y reparación establecidas.

Información sociodemográfica (Censo, PLADECO, CASEN, otros similares): estos instrumentos públicos proporcionan la información de caracterización oficial de cada territorio a nivel comunal, regional y nacional, permitiendo tener un panorama general de los principales índices relacionados al entorno y su po-

blación tales como: salud, educación, pobreza, ingresos, empleo, vivienda, usos de suelo.

Medios de comunicación y redes sociales: conflictos sociales, políticas públicas, contingencia del mundo político, productivo, cultural, son algunos aspectos posibles de indagar a través de la cobertura realizada por medios de comunicación locales y nacionales. Actualmente, gran parte de este contenido es de fácil acceso, así como también desde distintas redes sociales. Estas últimas permiten tener una percepción de la urgencia y ánimo de los actores y las conversaciones asociadas a estos temas. Para apoyarse de estas fuentes se recomienda:

- Preferir siempre la información proporcionada por medios de comunicación claramente establecidos y de mayor trayectoria. Generalmente son estos medios quienes ofrecen información verificada y confiable.
-
- Afinar la búsqueda acotando los rasgos de tiempo, permitiendo mayor precisión a la hora de indagar estas temáticas. Todos los buscadores permiten definir con claridad fechas y criterios para encontrar información solicitada.
-
- Generar un documento para sistematizar los principales hallazgos, registrando el link y fecha de publicación. Muy probablemente el diagnóstico requerirá visitar estos contenidos en más de una ocasión.

Para sistematizar los datos, sugerimos utilizar la **grilla para la sistematización de los datos revisados**, que permite sumar información asociada a una zona o territorio específico:

Herramienta 2 • Grilla para la sistematización de datos del territorio

FORMATO DIGITAL P. 309

Indicador	Relevancia del indicador en función de las características del proyecto		
	No aplica	Irrelevante	Relevante
Población total, población urbana/rural			
Distribución de población según edad			
Nº de organizaciones sociales por cada 100 habitantes			
% de hogares vulnerables en las unidades vecinales, en relación a estándar comunal			
Servicios de salud, educación (infantil, primaria y secundaria)			
Indicadores de empleo de la comuna			
Cantidad de áreas verdes/habitante			

Continúa en la página 183

Esta herramienta ofrece un listado referencial. Se recomienda sumar todas las dimensiones y datos que se consideren relevantes para este proceso de caracterización. Será importante registrar apropiadamente la fuente desde donde se accede a dicha información.

Fuente de información y fecha de referencia/consulta
Instituto Nacional de Estadística, Censo vigente
Instituto Nacional de Estadística, Censo vigente
Instituto Nacional de Estadística, Censo vigente
SIIT Estadísticas Territoriales, Biblioteca del Congreso Nacional, Instituto Nacional de Estadística, Censo, CASEN
Sistema de Información Municipal (SINIM), Infraestructura de datos geoespaciales, Encuesta CASEN

ACCIÓN C

Analizar actores

Paso 1 • Identificar actores

Una vez teniendo una caracterización general del territorio, buscamos identificar a los actores sociales que lo conforman, pues ellos serán el foco de toda acción de relacionamiento. Esto permitirá, además, visualizar potenciales alianzas y conflictos, y focalizar el trabajo de relacionamiento.

CChC

El primer paso para lograr esto es generar una lista con la mayor cantidad de actores presentes en el territorio. Esto puede parecer sencillo, pero los territorios son complejos y no es tan fácil enumerar a todos quienes lo componen. Para facilitar esta tarea, se propone un listado de posibles actores y un cuestionario de orientación para identificarlos. Trabajadas en conjunto, estas herramientas facilitarán una revisión exhaustiva de los actores sociales que debemos abordar en las siguientes etapas.

Para completar la **herramienta 3**, se deben considerar las siguientes variables:

Presencia/ausencia: permite identificar si este actor, hito, se encuentra presente en el territorio donde se desarrolla el proyecto.

Nombre: permite identificar a los actores por su nombre, bien sean personas naturales, jurídicas o hitos/infraestructura.

Ubicación: dirección o posición geográfica en la que se encuentra el actor, se sugiere georeferenciar coordenadas geográficas.

Posición frente al proyecto: refiere a qué tan favorable es la postura del actor respecto al desarrollo del proyecto. Un actor puede tener una posición *favorable* si su percepción colectiva es que el proyecto va a traer más beneficios que perjuicios; *favorable* con condiciones (como medidas de mitigación, compensación, o modificación del proyecto); *neutral*, si no tiene una opinión formada respecto al proyecto; y *en contra* si percibe que el proyecto trae más perjuicios que beneficios.

Herramienta 3 • Listado de posibles actores

FORMATO DIGITAL P. 309

Variables				
Tipo de actor	Presencia/ ausencia	Nombre(s)	Ubicación(es)	Posición frente al proyecto Favorable / Desfavorable / Neutral / Sin información

Fase 1

Ejemplo de actores:

Juntas de vecinos cercanas

Autoridades municipales (alcaldes, concejales, otros)

Autoridades del Ministerio de Obras Públicas (inspector fiscal, etc.)

Continúa en la página 186

Autoridades de la Dirección General de Aeronáutica Civil

Comunidades/organizaciones pertenecientes a pueblos indígenas

Gremios de rubros productivos o comerciales relevantes en el sector

Sindicatos o agrupaciones de trabajadores del aeropuerto

Trabajadores de locales comerciales al interior del aeropuerto

Colegios o universidades cercanos al aeropuerto

Clubes deportivos locales

Encargados municipales de áreas verdes y parques cercanos al Aeropuerto

Fundaciones y ONG con acción en el territorio

Bomberos

Carabineros

Centros de salud cercanos

En complemento a la **herramienta 3** se sugiere aplicar la **herramienta 4**.

Herramienta 4 • Cuestionario de orientación para la identificación de actores

FORMATO DIGITAL P. 309

Preguntas	Respuestas
1 ¿Quién será afectado por los impactos negativos del proyecto?	Ej.: caserío «El Porvenir», ubicado en las inmediaciones de la ruta
2 ¿Quién se beneficiará con el proyecto y cómo?	Ej.: habitantes del sector La Aguada, ya que tendrán un acceso expedito al centro de la comuna con la nueva ruta
3 ¿Quién podría impedir o afectar el desarrollo del proyecto?	Ej.: grupo ambientalista organizado que busca impedir el paso de la ruta por su trazado original
4 ¿Quién será el responsable de implementar medidas para mitigar los impactos negativos?	Ej.: empresa constructora en fase de operación; equipo de operaciones en fase de operación
5 ¿Cuáles son los actores cuya cooperación, expertise o influencia serían útiles para conseguir el éxito del proyecto?	Ej.: ONG que trabaja en el territorio hace varios años
6 ¿Quiénes son los actores más vulnerables, menos visibles y con menos voz para quienes esfuerzos especiales de consulta debieran hacerse?	Ej.: habitantes de las viviendas irregulares que se ubican a la orilla del camino actual

Fase 1

Continúa en la página 188

7	¿Quién apoya y/o se opone a los cambios que va a traer el proyecto?	Ej.: apoya: municipio y empresas del sector Opone: algunos vecinos y grupo ambientalista
8	¿Quién podría tener recursos para contribuir?	Ej.: municipios y gobernaciones
9	¿Quién tomará las decisiones?	Ej.: empresa concesionaria y Dirección General de Concesiones MOP
10	¿Cómo se relacionan estos actores?	Ej.: reuniones periódicas de coordinación
11	¿Existen grupos organizados o alianzas entre ellos?	Ej.: sí, 4 J.J.VV. de la localidad están coordinados en una mesa de trabajo

Paso 2 • Analizar actores a través de un mapa

Una vez listados los actores del territorio, una buena manera de graficar su postura con respecto al proyecto y entre ellos es mediante un **mapa de actores**.

El mapa de actores es una herramienta valiosa, que permite posicionarlos en cuadrantes de acuerdo a su influencia y el nivel de impacto que tienen respecto del proyecto. Esto permite identificar con claridad su nivel de criticidad para el trabajo de relacionamiento y, de esta manera, planificar estratégicamente el trabajo con cada actor. El primer paso para empezar a elaborarlo es determinar las siguientes variables para cada uno de los actores anteriormente listados:

Influencia: refiere a qué tanta posibilidad tiene un determinado actor de influir en la toma de decisiones del proyecto y, por tanto,

en su desarrollo. Esta puede ser *baja* (cuando el actor no tiene ninguna incidencia), *media* (cuando el actor no tiene un poder inmediato, pero sí posee la organización suficiente o el reconocimiento legal como para influir a los tomadores de decisiones) y *alta* (cuando el actor tiene mucho poder de influencia o muy buena organización y puede incidir o incluso emitir resoluciones o políticas públicas).

Impacto: refiere a qué nivel de impacto tendrá el proyecto concesionado en un actor particular. Este puede ser *alto* (cuando existen impactos y el actor está dentro del área de influencia), *medio* (cuando no existen impactos y el actor está dentro del área de influencia) o *bajo* (cuando no existen impactos y el actor está fuera del área de influencia), de acuerdo a la afectación sobre los actores.

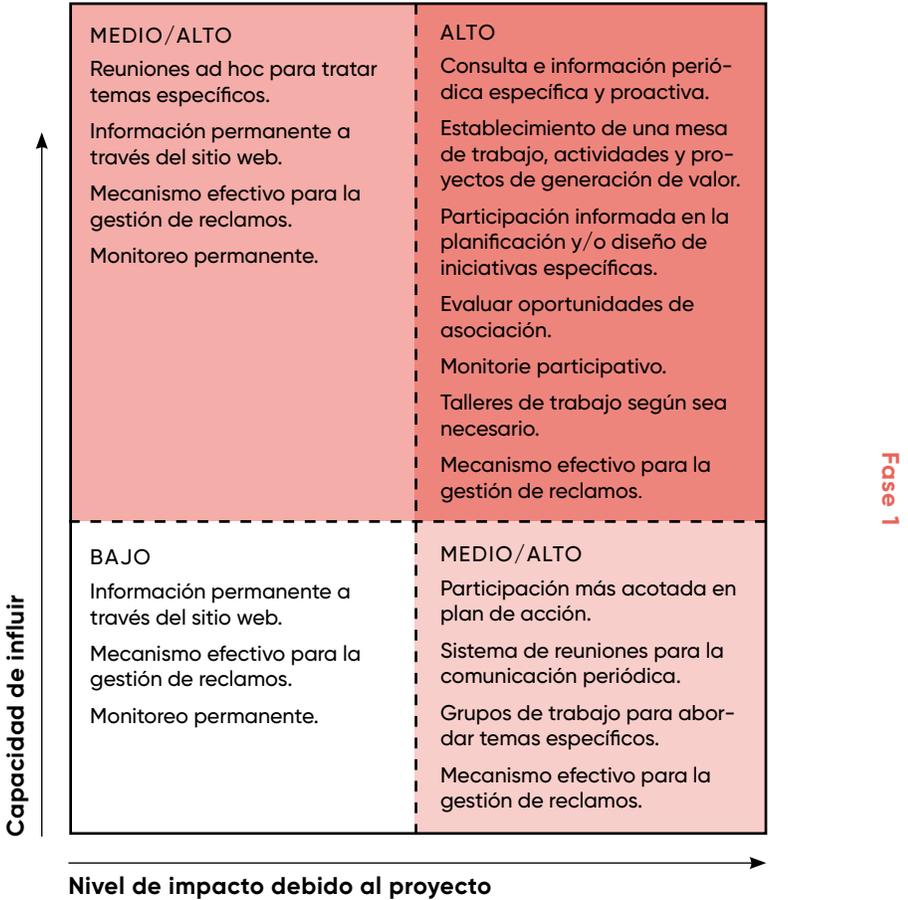
Una manera fácil de registrar estas variables para cada uno de los actores es mediante la siguiente tabla:

Herramienta 5 • Matriz de posicionamiento, influencia y mapa de actores

FORMATO DIGITAL P. 309

Actores (Ejemplos)	Influencia			Impacto		
	Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Baja
Junta de vecinos N°4		X		X		
Alcalde	X			X		
Iglesia San Pío			X		X	
Comunidad indígena		X			X	

tro cuadrantes del mapa, permitiendo identificar visualmente con claridad su nivel de criticidad para el trabajo de relacionamiento.



Cada uno de los cuadrantes representa distintos niveles de prioridad, y por tanto se sugieren acciones de relacionamiento de distinta profundidad. La figura incluye algunos ejemplos de acciones a considerar para cada tipo de actor al momento de construir nuestro plan de acción en la siguiente fase.

No descuidar a los actores de cuadrantes asociados a menor nivel de criticidad. Es importante abordar a todos los actores que puedan verse involucrados en el proyecto. Siempre se debe considerar que los actores pueden cambiar de cuadrante rápidamente de acuerdo con la contingencia. Es importante estar atento y actualizar el mapa de forma periódica.

Habiendo identificado qué actores serán prioritarios para el relacionamiento, es posible añadir otra capa de información: los vínculos entre ellos. La información para identificarlos se puede obtener mediante información secundaria, o también a través de entrevistas y trabajo de terreno (ver **Acción E**). Esto será relevante a la hora de gestionar las relaciones con actores, organizar eventos comunes o mesas bilaterales, evitar controversias entre actores o identificar potenciales alianzas.

CChC

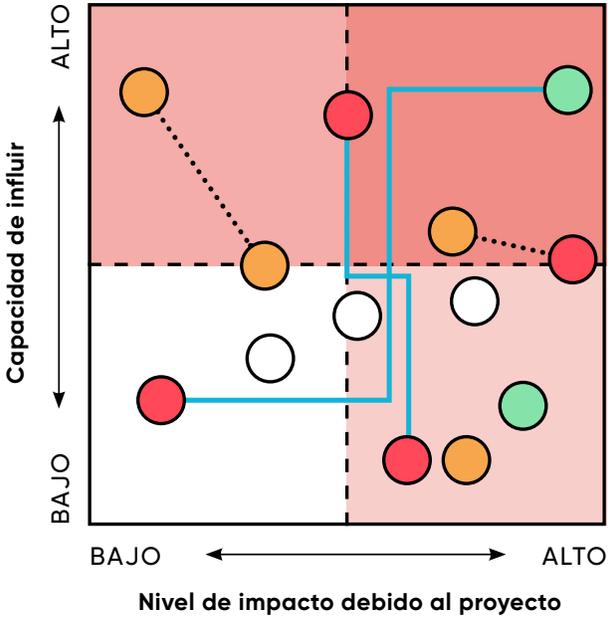
Herramienta 6 • Matriz de relaciones entre actores

FORMATO DIGITAL P. 309

	Tipo de relación		
	Colaboración	Indiferencia	Conflictiva
Ej.: junta de vecinos N°4			
Ej.: iglesia San Pío	X		
Ej.: comunidad indígena		X	
Ej.: alcalde			
Ej.: iglesia San Pío		X	
Ej.: comunidad indígena			X

Tipos de relación

- Colaboración
- Indiferente
- Conflictiva



Fase 1

ACCIÓN D

Identificar impactos positivos y negativos

CChC

Parte de diseñar un plan de relacionamiento es identificar los impactos concretos que la construcción y operación de la concesión va a generar en el entorno. Estos impactos no solo son negativos, también hay aspectos positivos de cara a la comunidad. Poner de manifiesto los beneficios de los proyectos es fundamental a la hora de comunicarse con las comunidades, que muchas veces desconocen estas potenciales mejoras a su calidad de vida. Por otra parte, identificar los impactos negativos permitirá diseñar medidas de mitigación específicas. Si bien este ejercicio ya se encuentra definido en la evaluación ambiental —donde se establecen impactos y medidas o compromisos ambientales— se propone ir más allá de lo mandado por ley, sumando una capa de valor al establecer con mayor detalle y riqueza los impactos positivos, negativos, así como las oportunidades asociadas al proyecto y a su vinculación con el entorno.

Paso 1 • Elaborar una matriz de impactos

Se sugiere realizar este proceso apoyándose en el siguiente formato y ejemplo:

Herramienta 7 • Matriz de impactos

FORMATO DIGITAL P. 311

Potencial impacto	Tipo: positivo/negativo	Grupo impactado	Causa	Naturaleza	Extensión	Intensidad	Frecuencia	Duración	Actividad de mitigación
Ej.: enajenación de terrenos	Negativo	Propietarios Arrendatarios Comercios	Instalaciones del proyecto	Negativa	Local	Alta	Regularmente	Permanente durante construcción	Relocalización Compensación arriendo Compensación traslado
Polvo									
Ruido									
Tránsito de camiones / cortes de calle									
Expropiación									
Disminución tiempos de traslado									
Acceso salud (atención enfermedades)									

A continuación, se detallan cada uno de los criterios asociados a la caracterización propuesta por la matriz:

Criterio	Categoría
Potencial impacto (tipo)	En esta variable se identifica el potencial impacto. Por ejemplo, «enajenación de terrenos»; «ruidos molestos»; «suspensión de material particulado», entre otros.
Grupo impactado	Aquellos actores concretos que ven las consecuencias del impacto. Pueden ser actores individuales como también comunidades completas.
Causa	Se establece la causa del impacto, idealmente puntualizando la actividad específica que está siendo realizada por la concesionaria y que genera el impacto.
Naturaleza	Aquí se puntualiza si el impacto es positivo o negativo; siendo positivo si aporta al bienestar de la comunidad o sector, y negativo si afecta este bienestar.
Extensión del impacto	Refiere al alcance geográfico del impacto: <ol style="list-style-type: none"> 1. Muy local: afecta a la inmediatez directa a la obra o parte de esta (ejemplo: casas vecinas). 2. Local: afecta a un conjunto de casas o infraestructuras en las cercanías. 3. Medianamente extenso: se afecta a aproximadamente una cuadra a la redonda. 4. Extenso: afecta a una localidad/barrio/sector. 5. Muy extenso: afecta a más de una localidad/barrio/sector.

Intensidad del impacto	<p>Refiere a la fuerza con la que los actores afectados perciben el impacto:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Muy baja. 2. Baja. 3. Ni alta ni baja. 4. Alta. 5. Muy alta.
Frecuencia	<p>Refiere a la cantidad de veces que se repite el impacto en un periodo de tiempo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nunca. 2. Casi nunca. 3. A veces. 4. Regularmente. 5. Siempre.
Duración	<p>Refiere a el plazo durante el cual se dará este impacto. Puede estar asociado temporal o permanentemente a una fase del proyecto, o a ambas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Temporalmente durante construcción. 2. Permanentemente durante construcción. 3. Temporalmente durante operación. 4. Permanentemente durante operación. 5. Permanentemente durante construcción y operación.
Actividad de mitigación	<p>Se refiere a las medidas de mitigación, según corresponda. Esta columna podría quedar en blanco en un primer momento hasta que se establezcan lineamientos estratégicos y medidas concretas en el diseño del plan de acción.</p>

Cada equipo deberá añadir todos los impactos positivos y negativos que identifique y podrá incorporar más variables si fuera necesario según el contexto.

ACCIÓN E

Verificar en terreno

Paso 1 • Verificar y/o complementar con información primaria

Completados los pasos anteriores, es recomendable chequear la información recabada con aquella que aporta directamente el terreno. Es clave definir como entrar al terreno; a través de quién, con qué autoridad, en qué instancia. Una vez desplegados en el territorio donde se emplaza o emplazará el proyecto concesionado, se sugiere recurrir a metodologías que permitan levantar información desde las personas y sus dinámicas de manera directa, a fin de corroborar, actualizar o ajustar los datos proporcionados por las fuentes secundarias.

CChC

Para este propósito, se plantean las siguientes herramientas:

Observación en terreno no participante: se puede observar el entorno sin participar activamente con él, buscando conseguir la mayor objetividad posible. En este caso, sugerimos generar un recorrido en los alrededores del proyecto para identificar in situ interacciones relevantes que enriquecerán la perspectiva. Para aplicarla se debe:

- 1 Definir el o los recorridos más relevantes o estratégicos del sector donde se desarrolla el proyecto.
- 2 Realizar una pauta de observación con los principales puntos a indagar. Se sugiere el siguiente modelo básico:

Herramienta 8 • Pauta de observación en terreno y entrevistas

FORMATO DIGITAL P. 311

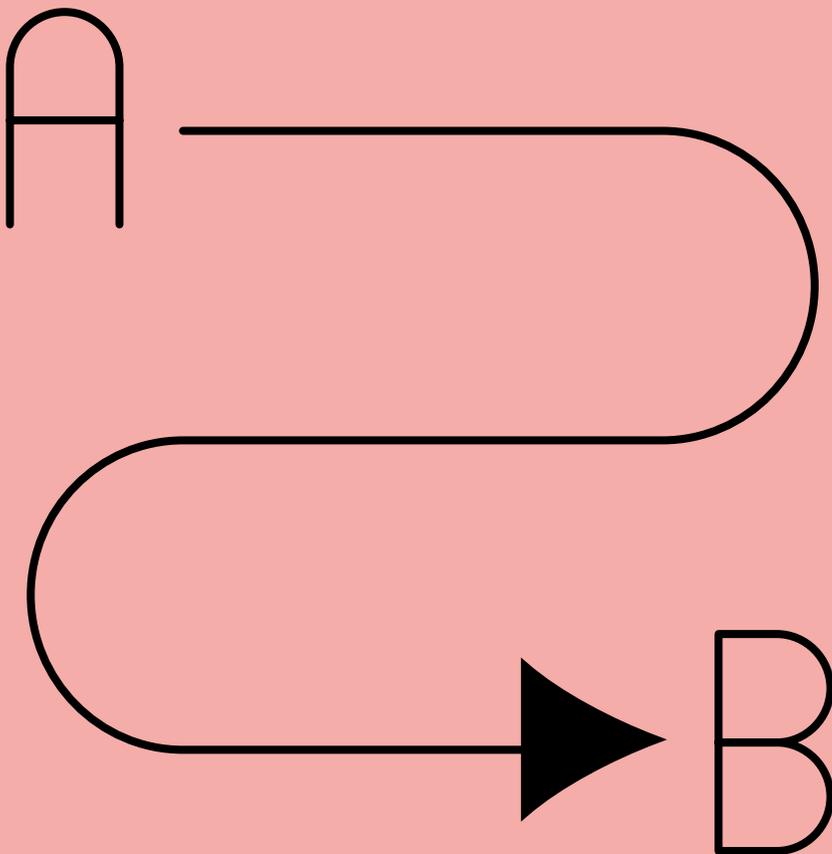
Lugar de observación:					
Tipo de actor	Nombre	Lugar/ entorno	Actividades	Interacciones	Objetos
Habitantes de caserío cercano a la ruta	Juan Pérez	Km 12 ruta, dirección norte	Venta de frutas y verduras en la ruta	Interactúa con conductores que pasan por la ruta y compran sus productos	Puestos de feria

Esta tabla permite sistematizar la información recopilada en sesiones de información, dividiéndola en varias categorías. Así, se pueden identificar con mayor claridad los actores observados, su entorno, las actividades que realizan, las interacciones que tienen entre ellos y los objetos con los que se relacionan y utilizan.

Ronda de entrevistas y/o reuniones: dependiendo del nivel de despliegue que ya se tenga en el territorio, es conveniente considerar la realización de un proceso de conversaciones con un grupo acotado de actores, que permita indagar en la información ya recabada. Se sugiere:

- 1 Definir el grupo de actores estratégicos que se desea entrevistar para coordinar una cita con ellos, en virtud de las conclusiones obtenidas gracias a los pasos anteriores. Por ejemplo: dirigentes de JJ.VV., alcaldes o funcionarios municipales, vecinos del barrio aledaño al proyecto, comerciantes establecidos del sector, entre otros.

- 2 Que la primera instancia o reunión sea sin una presentación, sino simplemente para recabar las impresiones e ideas que pueda tener la comunidad respecto al proyecto y su contexto, ya que hay mucha información valiosa e ideas preconcebidas que es importante recoger antes de abordar el proyecto en concreto.
- 3 Diseñar una pauta de preguntas que cubra de manera general los temas a abordar con cada uno. Se sugiere una pauta corta, útil a modo de guía, para gatillar conversaciones espontáneas a partir de las preguntas.
- 4 Sistematizar y registrar la información levantada, a través de la priorización de ideas o claves.



FASE 2

Diseñar el plan de acción

En base a los actores identificados y clasificados según su prioridad y de los impactos definidos en la etapa anterior, el paso siguiente es generar un plan de acción para el relacionamiento comunitario. El propósito de este es proponer y planificar una serie de acciones e iniciativas que permitan abordar los desafíos, sumando valor al vínculo entre la concesión y el territorio. Estas acciones deben considerar aquellas heredadas de los procesos previos a la licitación, las medidas contempladas en las bases de licitación e iniciativas que hayan surgido en conversaciones con la propia comunidad.

Objetivos

- 1 Utilizar la información recopilada durante el diagnóstico en la construcción de un plan de acción permanente para el relacionamiento comunitario, adecuado a las características del proyecto y el entorno. Considerar medidas heredadas y nuevas.
- 2 Incorporar los lineamientos relativos a las comunidades que se establecen en las Bases de Licitación (BALI) de un proyecto como referencia y punto de partida.
- 3 Diseñar el funcionamiento del plan, otorgándole acciones y mecanismos concretos y adecuados para cumplir sus objetivos.

CChC

Al final de esta fase lograrás

- Contar con un plan de RR.CC. con objetivos claros para gestionar tu relación con el entorno, mitigar los impactos del proyecto más allá de lo normativo y contar con herramientas para su seguimiento.
- Implementar mecanismos de comunicación durante todo el proceso, que se utilizarán para recibir y enviar información desde y hacia la comunidad.
- Establecer un mecanismo o estructura de relacionamiento para ejecutar el plan de acción, con el equipo interno y los actores que participarán de este, permitiendo una interacción fluida entre las partes.

Acciones, pasos y herramientas

ACCIÓN A

Diseñar un plan de acción

Paso 1 • Estructurar un plan de acción

Este plan debe incorporar los siguientes elementos:

Objetivos estratégicos asociados a los impactos y medidas de control: corresponden a los resultados que se desea conseguir en el mediano o largo plazo. Estos deberán reflejar las inquietudes de los principales actores involucrados y la oferta de valor que persigue generar el proyecto en el territorio.

Localidad: especificando concretamente el territorio involucrado.

Impactos/prioridad: detalle del impacto identificado, listados según la prioridad identificada para cada uno en la fase anterior.

Actores impactados/beneficiados: de acuerdo a cada impacto específico positivo y negativo, e individualizados como grupo con la mayor precisión posible.

Acciones de control: aquella medida, acción, iniciativa concreta para abordar el impacto identificado. En relación a este punto es recomendable pensar iniciativas de manera colaborativa, identificando oportunidades de alianza en el desarrollo de las acciones e integrando la mirada de los actores involucrados en la búsqueda de las iniciativas que permitirán abordar exitosamente el desafío.

Alianzas estratégicas: en relación a este punto es recomendable pensar iniciativas de manera colaborativa, identificando oportunidades de alianza en el desarrollo de las acciones de control que integran la mirada de los actores involucrados y otros que pueden facilitar sus posibilidades de éxito (otras empresas, ONG, entidades públicas).

Plazo: definido con sentido de realidad sobre el proyecto y atendiendo las necesidades presupuestarias y dedicación requerida por parte del equipo y las partes involucradas.

Presupuesto: asignado en concordancia con la duración total de la iniciativa.

Responsable: se refiere a la persona específica del equipo de relacionamiento que liderará y hará seguimiento sistemático a la iniciativa.

Contraparte: apunta a identificar de manera específica a quien lidera la participación de cada uno de los actores sociales involucrados en el proyecto, y que resulten claves para su ejecución.

Estatus: orientado a indicar el estado de avance de la iniciativa (en proceso o finalizada).

Verificador: todos aquellos medios que me permitirán dar cuenta de manera clara y concreta de la ejecución de la acción o iniciativa.

Meta: objetivos específicos que se buscará alcanzar gracias a la acción o iniciativa propuesta. Estas debieran ser claras, medibles, alcanzables, realistas y supeditadas a un plazo o tiempo determinado.

Es muy importante considerar las características de los actores de la **Fase 1** para diseñar el plan de acción, elementos como los tipos de organización, la pertenencia a pueblos indígenas, los vínculos entre ellos determinarán si es necesario, por ejemplo, apoyarse a través de estándares internacionales de referencia como el convenio 169 de la OIT para pueblos indígenas y tribales, u orientaciones generales de derechos humanos y empresas, entre otros.

A continuación, se propone un modelo de **matriz para el plan de acción** con algunos ejemplos para clarificar su contenido:

Herramienta 9 • Matriz para el plan de acción

CChC

Objetivos	Localidad	Impactos/ prioridad	Actores impactados/ beneficiados	Acciones de control	Alianzas estratégicas
Cumplir de manera impecable todos los compromisos RCA	Batuco	Trazado de la ruta impide acceso a zona de juegos	Vecinos directos del sector Niños (usuarios)	Construcción de plaza de juegos nueva	Vialidad Junta de vecinos
Mantener una comunicación fluida con el entorno respecto del proyecto	Colina	Interés de los vecinos por conocer estado de avance de obras	Vecinos directos del sector	Mesas de trabajo mensuales para informar avances	N/A
Contribuir a mejorar la seguridad del entorno	Puente Alto	Generación de microbasurales alrededor del proyecto, son zonas más propensas a incidencias y delitos.	Vecinos directos Usuarios del proyecto (ej. autopista) Trabajadores	Plan de coordinación de retiro de escombros Gestión	Municipio Dirección de Aseo Carabineros Seguridad Autopista

Continúa en la página 209

FORMATO DIGITAL P. 311

Plazo	Presu- puesto	Responsable	Contra- parte	Estatus	Verificador	Meta
1 año desde iniciada la construcción	300 UF	Gerente de sostenibilidad	Presidenta J.J. VV. (teléfono, correo)	En proceso	Bases de licitación Foto plaza terminada	No tener sanciones ni incumplimientos asociados Cumplir la planificación sin desviaciones
Cada 30 días, durante todo el periodo de construcción	\$	Encargado territorial	Juan Pérez (teléfono, correo)	No iniciado	Actas de participación de cada sesión Comunicados, cartas, página web, etc.	
1 año sujeto a evaluación de resultados	\$	Gerente operaciones	Director de aseo municipal Carabineros comisaría Local	No iniciado	Minutas de reunión Registro jornadas de limpieza	Disminuir los incidentes de seguridad asociados a la operación Disminuir x% los reclamos en esta materia

El plan de acción no es una planificación anual del área, sino que responde a los desafíos y proyectos estratégicos, por lo que recomendamos incluir en él solo las actividades, hitos y/o proyectos más relevantes permitiendo establecer metas concretas y hacer un seguimiento periódico. Un comprimido de entre tres a siete acciones concretas, bastará para contar con un plan robusto.

Paso 2 • Determinar la estructura de coordinación apropiada para la ejecución del plan de acción

Una vez elaborado el plan de acción, es necesario definir una forma de coordinación entre los diversos actores para lograr los objetivos definidos en el mismo.

CChC

A continuación, se sugieren distintas alternativas de gobernanza para coordinar el trabajo y permanente comunicación con los actores sociales. La elección de una determinada modalidad dependerá exclusivamente de las condiciones propias de esa iniciativa o acción, y de la evaluación estratégica que realice quien lidere el trabajo de relacionamiento.

Orientaciones para el establecimiento de una coordinación o gobernanza

Instalación de una mesa de trabajo: propone una instancia de encuentro, trabajo colaborativo y toma de decisiones permanente entre la concesionaria y los actores incumbentes en determinada acción o iniciativa. Propone una instancia de encuentro, trabajo colaborativo y toma de decisiones permanente entre la concesionaria y todos los actores incumbentes en determinada acción o iniciativa. Para implementarla se recomienda:

- Convocar a los actores representativos y estratégicos, que resultaron del mapeo inicial.

- Definir una estructura y «reglas del juego», donde se establezcan los objetivos de la mesa y la forma en que se tomarán las decisiones.

- Establecer una periodicidad de encuentro, según la etapa de desarrollo del proyecto y los requerimientos del relacionamiento.

- Determinar un sistema de seguimiento, permitiendo dejar un registro sistemático en actas de seguimiento de los temas tratados, compromisos y asistentes.

- Es importante considerar que se puede tener una o más mesas de trabajo según participen todos los actores, o se defina para una iniciativa, actividad o proyecto en particular.

Reuniones con actores clave: implica generar un calendario de reuniones periódicas con actores clave, para trabajar en conjunto las acciones definidas en el plan, dar cuenta de los compromisos, su estado de avance y obtener feedback sobre estas.

Sistema de información permanente: esta forma de coordinación requiere definir un mecanismo de socialización y difusión bidireccional de información con actores clave, donde se dé cuenta de las acciones comprometidas, su estado de avance y se pueda generar un feedback sobre estas para la toma de decisiones. Ejemplos de esta modalidad podrían ser el envío periódico de correos informativos a contrapartes específicas, reuniones ad hoc, jornadas informativas de carácter masivo, aplicación de encuestas, entre otros.

Paso 3 • Establecer los mecanismos de comunicación

Este paso tiene por objetivo establecer los canales de comunicación que acompañarán el despliegue del plan de acción establecido.

A continuación, se describen distintas iniciativas comunicacionales que, si bien no son las únicas posibles, juntas conforman un sistema de comunicación básico pero efectivo para acompañar el trabajo de el relacionamiento.

Soportes comunicacionales sugeridos

Lineamientos generales de comunicación: se trata de un documento con directrices para alinear la comunicación entre los principales liderazgos del proyecto, especialmente aquellos desplegados en terreno.

Se recomienda desarrollar este documento en conjunto con el equipo de comunicaciones de la concesionaria, procurando que se encuentre alineado con las directrices de comunicación generales de la empresa.

Este documento deberá ser socializado con todos quienes tengan contacto permanente o eventual con los actores sociales durante el desarrollo del proyecto concesionario. Por ejemplo, contando con una «oficina móvil» (camioneta) que recorra el territorio del proyecto con esta información.

Deberá ser claro y conciso, abordando algunas preguntas clave para alinear a los equipos comunicacionalmente:

- ¿Qué responder ante un requerimiento de información por parte de la comunidad o cualquier actor social?
- ¿A quién deriva este requerimiento?

- Ante un reclamo, ¿cómo proceder?
-
- ¿Qué canales de información existen para la comunidad?
-

Independiente a los detalles y procedimientos específicos que se definan para dar respuesta a estas preguntas, es importante considerar las siguientes recomendaciones generales a la hora de abordar la comunicación con el entorno:

- Ante cualquier contacto o solicitud de información, reclamo, u otra consulta, responder con amabilidad, recepcionar el requerimiento y derivarlo a los responsables. Es clave que, previamente, se establezcan plazos de respuesta.
-
- Nunca comprometer acciones o entregar información que no se está autorizado a entregar. Esto puede generar expectativas y conflictos.
-
- Ser claro y preciso en su derivación, tomar los datos de la persona en caso de ser necesario y entregar al encargado definido.

Sistema gestión de reclamos: contar con un sistema de reclamos, sugerencias y felicitaciones es fundamental para la transparencia, oportunidad y gestión de la comunicación. Este sistema busca proporcionar a la comunidad un medio para que cualquier parte interesada pueda expresar sus preocupaciones y/o quejas sobre la construcción u operación de la obra concesionada. Contar con un buen sistema para acoger y resolver estos requerimientos puede contribuir considerablemente a evitar nuevos reclamos o que estos crezcan hasta convertirse en una controversia perjudicial. Para el diseño de este sistema se recomienda:

- Ponerlo por escrito y difundirlo públicamente.

- Procurar diseñar un proceso accesible y claro.

- Explicitar y respetar los plazos comprometidos, cuidando, además, la transparencia del proceso será fundamental para contener la molestia o frustración de quien recurre a este canal. Vinculado a esto, durante los períodos críticos, como el de la construcción, es importante entregar respuestas oportunas, rápidas, de cara a la comunidad.

- Comunicar internamente el proceso y establecer una coordinación para la toma de decisiones. Se recomienda que quienes lideren el trabajo de relacionamiento en terreno tengan facultades para resolver las quejas básicas por sí solos, disponiendo, al mismo tiempo, de acceso directo a los liderazgos de mayor jerarquía que se requieran para dar solución a problemas complejos o que demanden soluciones de gran envergadura.

CCHC

Un sistema de gestión de reclamos no debe entenderse como un reemplazo al proceso de relacionamiento con los territorios, ni viceversa. Ambos procesos son complementarios y deben reforzarse mutuamente.

Sitio informativo del proyecto: esta herramienta de consulta permite dar cuenta de los avances del proyecto, plan de acción y posicionar el relato de la empresa entre los actores de interés. Es recomendable que este espacio informativo —anclado al sitio web de la concesionaria, o como un sitio web independiente— considere los siguientes contenidos:

- Objetivos del proyecto

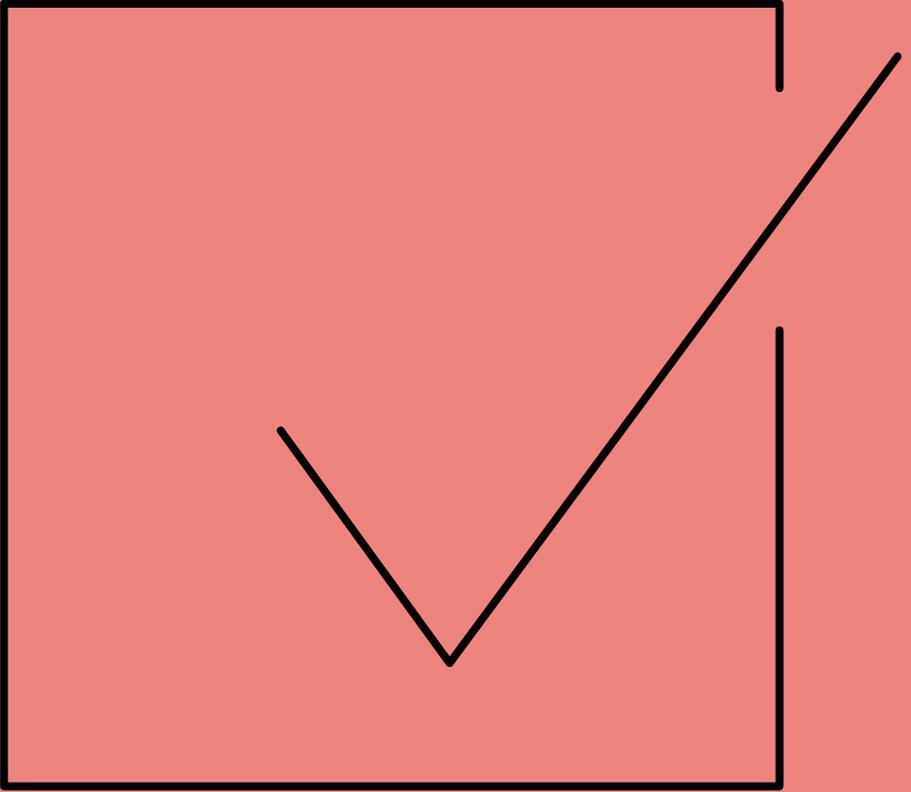
- Fases y plazos en el caso de que contemple etapas de construcción y/o operación.

- Canales de contacto y sistema de gestión de reclamos

- Las principales noticias asociadas a las actividades y avances del plan de acción.

Puntos de información en terreno: los puntos de contacto con la comunidad, tales como obras e instalaciones de faena y oficinas de atención, deben contar con algún mecanismo para recibir estas inquietudes. Estos pueden ser un libro de consultas, algún mecanismo digital (PC, QR) u otra alternativa.

Comunicación formal de hitos: considerando que muchas veces los proyectos cuentan con hitos de inicio de construcción, demolición, instalación de faena, e incluso finalización de la construcción e inicio de operaciones, es importante que estos sean comunicados de manera formal, vía carta u otro documento, a los vecinos y autoridades que son parte del mapa de actores.



FASE 3

Despliegue y seguimiento

En proyectos de prolongada extensión, como las concesiones, los cambios en el territorio son significativos y plantean nuevos escenarios y desafíos al vínculo de largo plazo que se está construyendo. Es por esto que se deben ejecutar y registrar las acciones realizadas, evaluar los resultados del plan de acción, realizar sesiones de aprendizaje y realizar ajustes según el contexto del entorno y sus actores de manera permanente.

Objetivos

- 1 Monitorear constantemente el despliegue del plan y el cumplimiento de los objetivos.
- 2 Registrar las actividades, planes de trabajo, compromisos y acuerdos que se establezcan con los grupos de interés.

Al final de esta fase lograrás

- Implementar las actividades y proyectos definidos en el plan de acción.
- Documentar y monitorear de manera permanente las actividades realizadas.
- Reportar las acciones a partir de indicadores de gestión y del registro sistemático del trabajo realizado.
- Sistematizar las lecciones aprendidas y la retroalimentación del proceso.
- Revisar y actualizar el plan de acción, evaluando la evolución del nivel de conflictividad y del mapa de actores.

Acciones, pasos y herramientas

ACCIÓN A

Implementación y seguimiento

Paso 1 • Ejecutar y registrar las actividades definidas en el plan de acción

La envergadura y extensión temporal que suelen tener las obras concesionadas implican un desafío para el seguimiento a las acciones desplegadas. Para facilitar este objetivo, se sugieren las siguientes acciones, a aplicar desde el inicio del trabajo con los actores sociales:

Recomendaciones generales para registrar y sistematizar la ejecución del plan de acción

Documentar las actividades realizadas: aplica para terrenos, reuniones o las obligaciones establecidas en la Resolución de Calificación Ambiental (RCA). Este registro lo puedes realizar mediante minutas, actas, listados de asistencia, fotografías georeferenciadas o cadenas de correos electrónicos.

Firmar los documentos: aplica especialmente para minutas y actas, y corresponde a la firma de todos los participantes. Esto ayudará a validar la autenticidad y el acuerdo mutuo en las actividades realizadas.

Sistematizar los verificadores: idealmente en un sistema de información online, con el fin de simplificar el manejo y acceso a la información necesaria.

Monitorear el avance: a través de reuniones periódicas internas, para identificar desafíos y ajustar estrategias de forma oportuna.

Paso 2 • Hacer seguimiento y reportar avances del plan de acción

El plan de acción requiere un sistema de seguimiento constante para evaluar el progreso de los objetivos establecidos. Para ello, se pueden incorporar a la matriz ya diseñada en la **Fase 2**, indicadores de gestión que permitan medir el cumplimiento de la planificación en términos de actividades realizadas, presupuesto asignado y plazos acordados. Además, se pueden incluir indicadores específicos orientados a evaluar los resultados e impacto del proyecto, asegurando que las acciones llevadas a cabo estén alineadas con las metas propuestas. En esta etapa también puede ser relevante evaluar el impacto de la gestión territorial llevada a cabo con respecto a la reputación corporativa y el retorno de la inversión social.

Herramienta 10 • Tabla de seguimiento plan de acción (complemento de matriz de plan de acción)

FORMATO DIGITAL P. 311

Objetivos	Meta	KPI gestión	Indicador	KPI impacto/ resultado	Indicador
Cumplir de manera impecable todos los compromisos RCA	0 sanciones e incumplimientos RCA. Cumplir la planificación sin desviaciones	Cumplimiento de la planificación sin desviaciones +/-5%	Planificación cumplida con desviaciones -5% Tasa sanciones/incumplimientos	0 afectación a la continuidad del proyecto 0 paralización de la construcción	Nº días paralizados Costo monetario/ahorro
Mantener una comunicación fluida con el entorno respecto del proyecto	Comunicar la totalidad de hitos relevantes del proyecto	Cobertura	Población informada/población objetivo	Tasa reclamos asociados a falta de información = 0 Valoración del proyecto	Nº reclamos mecanismo quejas % Valoración positiva del proyecto
Contribuir a mejorar la seguridad del entorno	Disminuir los incidentes de seguridad asociados a la operación Disminuir % los reclamos en esta materia	Cumplimiento de la planificación sin desviaciones	Planificación cumplida con desviaciones -5%	Reducción de incidente de seguridad Índice percepción de seguridad	% de incidentes previo al proyecto / posterior al proyecto (acciones de control)

Es recomendable que los indicadores sean claros, relevantes y medibles, para evaluar objetivamente el progreso del proyecto. Estos deben ser revisados y actualizados regularmente para reflejar cualquier cambio o ajuste en la estrategia.

Todo el equipo debe involucrarse en el plan de acción y conocer las metas establecidas. Se sugiere además que estas puedan incorporarse en los indicadores de desempeño, tanto del área como de los profesionales, según los lineamientos internos de cada empresa.

El seguimiento de estos indicadores debe realizarse mediante reuniones periódicas internas, en las cuales los equipos involucrados en el proyecto puedan discutir los avances, enfrentar los desafíos que surjan, y tomar decisiones informadas sobre los siguientes pasos a seguir. Estas reuniones son esenciales para mantener a todos los miembros del equipo alineados y comprometidos.

ACCIÓN B

Aprendizajes y actualización

Paso 1 • Sistematización de lecciones aprendidas y retroalimentación

Considerando los distintos desafíos que enfrenta una obra concesionada en su construcción u operación, es deseable que el equipo de relacionamiento comunitario pueda revisar y reflexionar en torno a aquellas iniciativas o formas de hacer que han resultado exitosas, y aquellas que no lograron los resultados esperados.

Integrar esto como una práctica permanente en su quehacer, destinando horas de trabajo y un espacio determinado en la agenda del equipo, permite optimizar los procesos de diseño y toma de decisiones, transferir y fortalecer conocimientos al interior del grupo y anticipar futuros escenarios donde se presenten desafíos similares.

Para esto, se sugiere la realización de reuniones periódicas tanto internas como externas, donde se aborden los resultados obtenidos del desarrollo del plan de acción, identificando colaborativamente los aciertos, brechas, oportunidades y aprendizajes de la ejecución del proyecto, permitiendo procesos de actualización y de mejora continua.

Orientaciones para el desarrollo de reuniones de aprendizaje

- Pueden ser trimestrales o semestrales con el equipo interno y anuales con actores externos.

- Deben involucrar a todos los miembros del equipo que han participado directamente en el proceso y, además, a la gerencia respectiva.

- Cada reunión debe contar con una agenda predefinida, que incluya puntos específicos como revisión de los objetivos, discusión de los resultados obtenidos, análisis de las lecciones aprendidas y planificación de mejoras futuras.

- Es fundamental que en cada instancia se genere un resumen con los puntos clave discutidos, las decisiones tomadas y las tareas asignadas.

- En el caso de los actores externos, se pueden hacer hitos comunicacionales tipo cuentas públicas, o reuniones privadas, según se defina.

CChC

En complemento, se recomienda trabajar en conjunto el registro sistematizado de cada iniciativa, detallando algunos datos asociados a cada iniciativa que facilitarán su análisis, organización y revisión de las lecciones aprendidas durante la ejecución del plan de acción.

Herramienta 11 • Ficha de sistematización de experiencias

FORMATO DIGITAL P. 311

Ficha de sistematización de experiencias	
Iniciativa	Ej.: instalación de una plaza con máquinas de ejercicio
Periodo del plan de acción	Ej.: construcción entre mayo y agosto de 2024
ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE FOCALIZACIÓN	
Situación previa a la iniciativa	Ej.: la localidad no contaba con ningún espacio de área verde apto para la actividad física
Factores críticos identificados	Ej.: falta de espacios públicos de calidad en la localidad
Actores claves involucrados	Ej.: la comunidad de jóvenes del sector, J.J.VV., municipio
Nivel de conflictividad inicial	Ej.: baja conflictividad; no se identifican conflictos activos
Principales demandas	Ej.: la comunidad de jóvenes del sector solicitó un espacio para poder hacer actividad física
Objetivos y alcances definidos	Ej.: disponibilizar para la comunidad local un espacio apto para el desarrollo de actividad física a largo plazo

Continúa en la página 226

IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO	
Hitos clave del plan de acción	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definición del área para la construcción de la plaza 2. Licitación de la construcción 3. Hito de inauguración 4. Mantenciones semestrales
Verificación de indicadores de cumplimiento	Ej.: entrega de la plaza; realización de mantenciones semestrales
Análisis costo-efectividad del plan de acción	Ej.: ROI
Nivel de conflictividad final/ actual	Debido a que no existía un nivel de conflictividad alto inicial, se mantiene estable

CChC

Puede considerarse obvio, pero dada su criticidad, es siempre recomendable recordar la importancia de anidar todos los contenidos asociados al plan de acción, su seguimiento, registro y sistematización en el espacio digital corporativo, y no en el de los profesionales específicos que lo llevan adelante. Esto resguarda la continuidad de las iniciativas, su historia y correcta gestión más allá de la salida o cambio de determinados profesionales en equipo.

Paso 2 • Actualizar periódicamente el plan de acción y el mapa de actores

El contexto en donde se despliega un proceso de relacionamiento comunitario es altamente dinámico. Esto implica la revisión y

actualización permanente y oportuna del plan de acción. Es esencial monitorear los cambios del entorno y del equipo interno buscando anticipar con la mayor antelación posible los ajustes que se requieran en cada una de las iniciativas para lograr llegar a puerto exitosamente con cada una de ellas. Esta revisión debiese tener una periodicidad establecida, aun cuando el contexto podría obligar ajustes urgentes.

Para guiar esta revisión se recomienda aplicar algunas preguntas clave para identificar con mayor facilidad la necesidad de actualizar y/o ajustar el mapa de actores o el plan de acción:

Cuestionario de orientación actualizar el mapa de actores y/o plan de acción

- ¿Existe algún conflicto activo o potencial con el proyecto?

- ¿Han surgido nuevos actores representativos en el territorio que puedan potenciar o poner en riesgo el proyecto?

- ¿Se han desarrollado procesos eleccionarios a nivel nacional, comunal o vecinal?

- ¿Se han instalado nuevas obras en el sector?

- ¿Ha habido cambios en la legislación, vinculada a Concesiones, Ministerio de Obras Públicas, normativa ambiental?

- ¿Voy a desarrollar un nuevo proyecto en la zona?

- ¿Hay algún cambio interno en mi empresa que pueda afectar el RR. CC.?

- ¿Viene un nuevo proyecto de concesión?



FASE 4

Salida y traspaso

Las concesiones, además de tener plazos extendidos de ejecución, pueden involucrar cambios de propiedad y/o titularidad, ya sea en el mismo concesionario o por parte del Estado en un nuevo proceso de licitación. Por ello, es importante generar un plan de salida/cambio que permita dar la continuidad o fin de los programas de relacionamiento existentes, ya sea en el paso de construcción a operación, ante el eventual término de la concesión, o ante algún cambio interno en la propia empresa concesionaria, con el fin de resguardar los avances y comprender las preexistencias.

Ante estos escenarios cobra más importancia que nunca el trabajo de registro, seguimiento y sistematización recomendado en la **Fase 3** del manual, el que permitirá contar con un registro claro de las acciones, objetivos, planes de trabajo, compromisos y acuerdos con los grupos de interés, para tener trazabilidad del relacionamiento y habilitar un adecuado traspaso.

Objetivos

- 1 Entender el estado de entrada y salida, contemplando sus múltiples escenarios.
- 2 Resguardar los avances del relacionamiento comunitario y vínculos creados.
- 3 Generar un plan de salida/cambio para organizar el término o continuidad del plan de relacionamiento puesto en práctica.

CChC

Al final de esta fase lograrás

- Comunicar internamente y externamente los cambios del proyecto.
- Gestionar estratégicamente la salida/cambio de la empresa o equipo, priorizando que el entorno quede notificado y conozca los nuevos canales de comunicación.
- Generar una instancia de traspaso de información con quienes corresponda (nuevo equipo, autoridades, nueva concesionaria) que continúa con el proyecto.

Acciones, pasos y herramientas

ACCIÓN A

Gestionar la salida o el cambio de equipo

Paso 1 • Definir y calendarizar proceso informativo

Previo al término de la construcción u operación, es clave que el equipo coordine un proceso informativo a nivel interno y externo. A continuación se señalan algunas recomendaciones para llevar a cabo este proceso adecuadamente:

Orientaciones para establecer ronda de reuniones de salida y/o traspaso

- De cara al nuevo equipo, esta ronda de reuniones debe procurar el correcto traspaso de la información y presentar a las contrapartes cuando corresponda y sea posible.

- De cara a la comunidad, permitirá que esta sepa dónde dirigirse en caso de consultas y/o denuncias, entendiendo quién continuará relacionándose en la siguiente fase del proyecto.
-
- La salida debe considerar instancias para:
 - Despedirse de manera oficial.
 - Dar a conocer una síntesis de las acciones realizadas, confoco en los principales hitos y logros.
 - Presentar al equipo entrante (si corresponde).
 - Dar a conocer los nuevos canales de comunicación disponibles (si corresponde).

ACCIÓN B

Promover una instancia de traspaso de información

Paso 1 • Gestionar instancia, definir contenidos estratégicos a informar y contrapartes

Cada empresa concesionaria entrega información sobre el proyecto ejecutado al Ministerio de Obras Públicas (MOP). Se sugiere que, además de esta cesión, como parte del proceso de cambio, el equipo haga un correcto traspaso de información a la nueva empresa entrante —en el caso de que exista—, con el propósito que esta conozca en términos generales las acciones levantadas por la empresa de salida.

La siguiente herramienta, favorecerá el desarrollo de esta entrega de información y documentación de manera estructurada y sintética:

Herramienta 12 • Ficha resumen de las principales iniciativas o programas desarrollados

FORMATO DIGITAL P. 311

Resumen iniciativas y programas				
Nombre del programa/iniciativa: ej. instalación de una plaza con máquinas de ejercicio				
Objetivo general: ej. disponibilizar para la comunidad local un espacio apto para el desarrollo de actividad física a largo plazo				
Principales consideraciones: ej. la localidad no contaba con ningún espacio público de estas características				
Acciones	Localidad	Respon- sable	Contra- partes	Periodo de ejecución
1. Definir el espacio donde instalar la plaza 2. Licitación de la construcción 3. Coordinar un hito de inauguración 4. Programar mantenimientos	Sector «El Porvenir», comuna de Marchigue, Región de O'Higgins	Equipo de comunidades	JJ.VV. del sector Comunidad de jóvenes	Mayo a agosto 2024

CChC

Una buena práctica es el desarrollo de una memoria que consolide la historia del proyecto, con foco en las acciones y aprendizajes respecto al vínculo con el entorno. Este documento puede ser redactado por los miembros del equipo encargado del relacionamiento comunitario.

**Manual de
Relacionamiento
Comunitario para
Concesiones**

Establecimientos Penitenciarios

**Consideraciones
específicas**

Punto de partida

En etapa de construcción

La situación de los establecimientos penitenciarios en el país es variada: algunos se ubican en sectores rurales y otros se encuentran totalmente insertos en ciudades. Por esto, el nivel y complejidad del relacionamiento va a variar mucho dependiendo de la situación específica de cada establecimiento.

Es clave realizar un buen levantamiento de información junto a la comunidad en la etapa de construcción. Pese a que este tipo de obras generan previamente espacios de participación ciudadana —exigidos por la Resolución de Calificación Ambiental (RCA)—, este nuevo levantamiento es importante, pues permitirá un adecuado diseño de medidas de mitigación y compromisos ambientales, y también la gestión y organización de recursos. El relacionamiento con las comunidades no está ganado con la RCA, y vale la pena seguir trabajando para ser un buen vecino.

CChC

En el caso de los establecimientos penitenciarios que se encuentren lejos de lugares poblados, debido a la naturaleza de la infraestructura, resulta fundamental levantar con la mayor anticipación posible las preocupaciones y requerimientos de las comunidades que se encuentren más cercanas y considerarlas en el proceso constructivo.

Siempre es relevante gestionar los impactos generados por una construcción de este tipo, tales como el tránsito de camiones, ruido y polvo. Una adecuada gestión de estos aspectos y de sus medidas de mitigación desde la planificación inicial es clave para mantener una buena relación con el entorno.

A la hora de definir el equipo involucrado, es recomendable una mirada a largo plazo logrando que idealmente se mantenga durante todo el proceso de construcción. El equipo de RR. CC. es quien debe conocer el proyecto en profundidad. Evitar la rotación

en esta etapa permitirá desarrollar un acervo de conocimientos valioso para la etapa de operación. Se sugiere incorporar a un miembro de la alta dirección en el equipo, con el fin de contar con su visión estratégica para el proyecto.

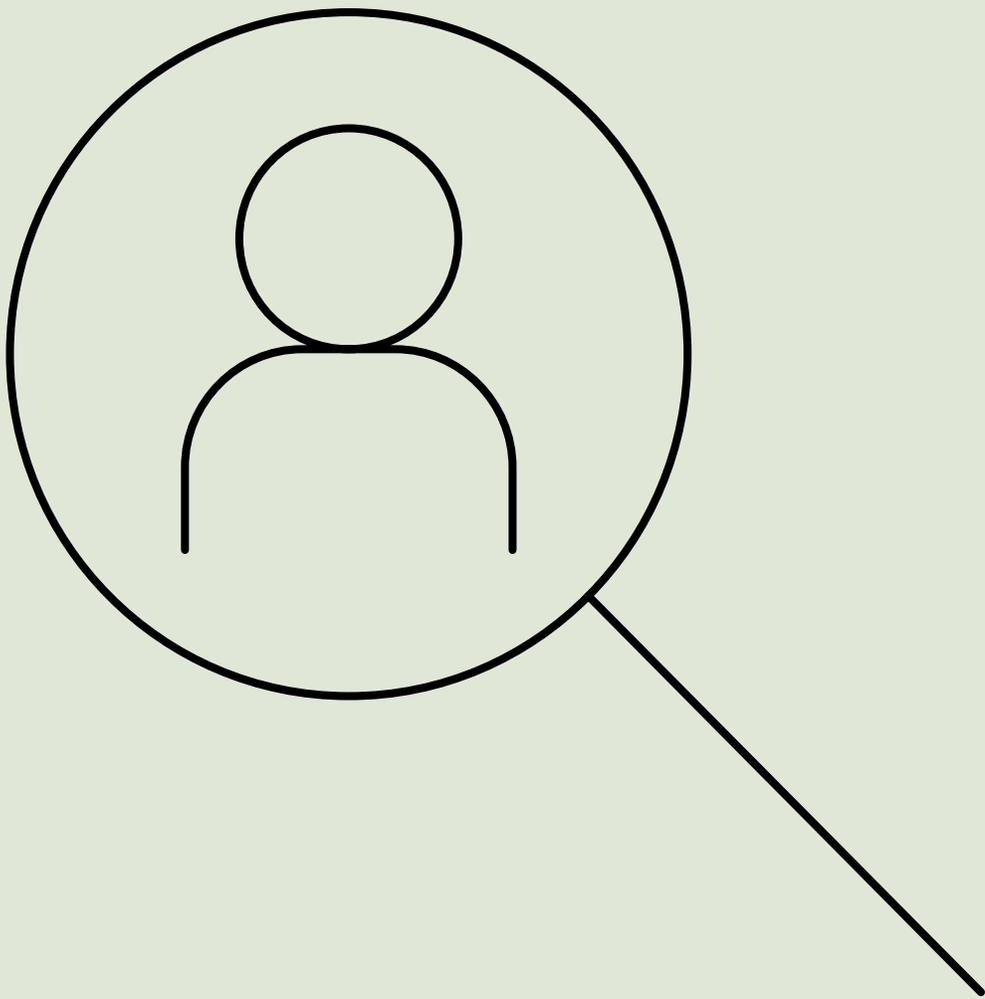
En etapa de operación

En casos en que el establecimiento penitenciario esté emplazado en un lugar aislado, aunque la intensidad del relacionamiento sea baja, resulta importante tener bien definidos los roles y responsabilidades de los equipos encargados. Esto debido a que siempre pueden surgir requerimientos o inquietudes.

Es importante un relacionamiento alineado y coordinado, dada la interacción de diversos actores e instituciones en torno a este tipo de infraestructura, definiendo una adecuada gobernanza que establezca claramente roles y responsabilidades entre las distintas partes.

Se sugiere disponer de recursos o un presupuesto específico para relacionamiento, que permita desarrollar acciones de forma ágil ante eventualidades o emergencias levantadas. Además, es clave contar con indicadores de gestión del relacionamiento para generar reportabilidad de las acciones del equipo.

Debido a la lejanía física, en muchos casos, la comunicación se puede facilitar mediante canales digitales adecuadamente atendidos y gestionados, sin necesidad de una interacción directa. Igualmente, resulta importante que el equipo de relacionamiento evalúe estratégicamente la pertinencia de instancias formales de diálogo presencial con comunidades y otros actores, que podrían ser valiosas y necesarias dependiendo del contexto y de la cercanía. En el caso de los establecimientos penitenciarios urbanos, esto es muy relevante.



FASE 1

Planificar y conocer

A la hora de iniciar un proyecto es fundamental conocer sus antecedentes (anteproyecto, instancias de participación, bases de licitación, regulaciones territoriales, entre otros); el territorio, su historia, cultura, quiénes lo integran, qué otras empresas existen en él y los posibles conflictos, ya sean activos, latentes o cerrados. También, conocer las expectativas e inquietudes de los actores y evaluar su pertinencia para las oportunidades del proyecto. Esta fase busca entregar las orientaciones y herramientas para llevar a cabo este levantamiento.

Objetivos

- 1 Organizar al equipo de trabajo.
Generar un conocimiento acabado del proyecto, su historia, antecedentes, compromisos adquiridos y características.
- 2 Generar un conocimiento actualizado del territorio donde se emplaza el proyecto.
- 3 Identificar los grupos de interés presentes en el territorio y cómo se vinculan entre sí.
- 4 Levantar las expectativas e inquietudes de los actores sociales y evaluar su pertinencia para las oportunidades del proyecto.
- 5 Determinar los riesgos socioambientales del proyecto en sus distintas etapas y las medidas de control, mitigación y compensación.

Al final de esta fase lograrás

- Definir al equipo y establecer los liderazgos que llevarán adelante un adecuado trabajo de relacionamiento comunitario.
- Conocer en profundidad el proyecto, sus antecedentes y características.
- Conocer de manera general el territorio, entendiendo sus características sociales, culturales y demográficas; sus conflictos, inquietudes y potencialidades.
- Caracterizar y conocer a los actores clave y su posición sobre el proyecto y priorizarlos para el trabajo de relacionamiento comunitario.
- Identificar los impactos positivos y negativos asociados al proyecto, categorizados según su nivel de criticidad, el grupo impactado y las acciones posibles para su mitigación.

Acciones, pasos y herramientas

ACCIÓN A

Definir equipo

Paso 1 • Determinar los liderazgos y el equipo según el alcance y complejidad del proyecto

CChC

El relacionamiento comunitario contribuye a asegurar la sostenibilidad de un proyecto concesionario. Por eso, es importante que exista un equipo que lo planifique y gestione con los distintos actores que están presentes e interactúan con cada proyecto.

Para definir las características de este equipo, deben considerarse los objetivos estratégicos del proyecto y los lineamientos directivos que guían el trabajo de la empresa en materia de relacionamiento comunitario y sostenibilidad. Luego, deben tomarse en consideración variables como el alcance y la complejidad del proyecto, sus impactos esperados, y los recursos disponibles para realizar trabajo de relacionamiento comunitario. Todas estas variables van a influir en el tamaño y características del equipo que va a conformarse.

El relacionamiento con las comunidades es algo que debe trabajarse a nivel organizacional, y no se agota en la labor de un área específica de la empresa. Por eso, es importante definir además qué liderazgos dentro de la organización van a participar en la planifi-

cación estratégica y verificación de cumplimiento de objetivos del plan de relacionamiento comunitario, en conjunto con el equipo que lo diseñará y ejecutará. Es recomendable que directores y ejecutivos estén involucrados en el trabajo del equipo, para procurar que estén alineado con los objetivos estratégicos, así como la difusión a otras áreas y trabajadores de todos los niveles que sean susceptibles de interactuar con la comunidad.

Para definir quiénes pueden liderar el relacionamiento comunitario, es positivo considerar, además de experiencia y conocimientos técnicos, personas con habilidades blandas y capacidad de liderazgo. La naturaleza de esta labor implica constante trato con mundos muy diversos, por tanto, comunicar de manera clara y efectiva, la empatía, la flexibilidad ante contextos cambiantes, la capacidad de negociación y conciliación y la capacidad de escuchar y trabajar en equipo resultan valiosas para el desarrollo de un plan de relacionamiento.

Paso 2 • Definir roles y organizar al equipo de RR. CC.

Lo siguiente es conformar el equipo de relacionamiento comunitario, que estará en constante interacción con el equipo de proyecto, de medio ambiente, operaciones y servicio al cliente (si corresponde), dividiendo los roles y organizándolo de modo que cada integrante tenga claras sus responsabilidades.

A continuación se presenta una matriz de roles referencial, que puede ser un apoyo para concretar este paso:

Herramienta 1 • Matriz de asignación de roles

FORMATO DIGITAL P. 309

Rol/profesional	Perfil	Responsabilidades/ tareas
Encargado del RR. CC.: líder del equipo	Profesional con experiencia en relacionamiento comunitario y manejo de equipos territoriales.	Diseñar un plan de RR. CC., levantar información sobre la comunidad, tener reuniones con autoridades, gestionar el sistema de recepción de consultas y comentarios
Asistente de RR. CC. (territorial)	Profesional con experiencia en RR. CC. manejo de metodologías de diálogo y capacidad de trabajo de terreno y gabinete.	Apoyar al encargado de RR. CC., levantar y sistematizar información. Trazabilidad de compromisos, requerimientos y actividades.
Encargado de comunicaciones	Profesional con experiencias de comunicación comunitaria y desarrollo de proyectos.	Apoyar al equipo en las comunicaciones de la empresa con su entorno.
Liderazgos corporativos	Gerencias o jefaturas de áreas que liderarán el relacionamiento y que tendrán participación en la toma de decisiones del mismo.	Contribuir a la gobernanza y ejecución de las acciones establecidas en materia de relacionamiento comunitario.

CChC

Si bien es recomendable contar con un equipo especialista, no es estrictamente necesario hacer nuevas contrataciones para conformar un buen equipo de relacionamiento comunitario. Muchas veces, los profesionales del área de personas, y comunicaciones están muy capacitados para llevar a cabo estas funciones.

ACCIÓN B

Caracterizar el territorio

Paso 1 • Revisión de fuentes secundarias disponibles

CChC

El proceso de conocer el entorno donde se emplaza el proyecto implica identificar y caracterizar a los actores sociales que lo conforman, pero también indagar en su contexto. Para este propósito, se recomienda recopilar información en variadas fuentes —muchas de ellas de acceso público— que permitan profundizar en aspectos demográficos, sociales, políticos y culturales importantes a considerar en el trabajo futuro.

Como fuentes iniciales de esta información sugerimos:

La tramitación ambiental del proyecto (EIA-DIA-RCA): clave como punto de partida, pues considera una caracterización inicial del entorno, una línea base de medio humano; el área de influencia, los actores y dinámicas sociales, así como también los impactos socioambientales del proyecto y las medidas de mitigación, compensación y reparación establecidas.

Información sociodemográfica (Censo, PLADECO, CASEN, otros similares): estos instrumentos públicos proporcionan la información de caracterización oficial de cada territorio a nivel comunal, regional y nacional, permitiendo tener un panorama

general de los principales índices relacionados al entorno y su población tales como: salud, educación, pobreza, ingresos, empleo, vivienda, usos de suelo.

Medios de comunicación y redes sociales: conflictos sociales, políticas públicas, contingencia del mundo político, productivo, cultural, son algunos aspectos posibles de indagar a través de la cobertura realizada por medios de comunicación locales y nacionales. Actualmente, gran parte de este contenido es de fácil acceso, así como también desde distintas redes sociales. Estas últimas permiten tener una percepción de la urgencia y ánimo de los actores y las conversaciones asociadas a estos temas. Para apoyarse de estas fuentes se recomienda:

- Preferir siempre la información proporcionada por medios de comunicación claramente establecidos y de mayor trayectoria. Generalmente son estos medios quienes ofrecen información verificada y confiable.

- Afinar la búsqueda acotando los rasgos de tiempo, permitiendo mayor precisión a la hora de indagar estas temáticas. Todos los buscadores permiten definir con claridad fechas y criterios para encontrar información solicitada.

- Generar un documento para sistematizar los principales hallazgos, registrando el link y fecha de publicación. Muy probablemente el diagnóstico requerirá visitar estos contenidos en más de una ocasión.

Para sistematizar los datos, sugerimos utilizar la **grilla para la sistematización de los datos revisados**, que permite sumar información asociada a una zona o territorio específico:

Herramienta 2 • Grilla para la sistematización de datos del territorio

FORMATO DIGITAL P. 309

Indicador	Relevancia del indicador en función de las características del proyecto		
	No aplica	Irrelevante	Relevante
Población total, población urbana/rural			
Distribución de población según edad			
Nº de organizaciones sociales por cada 100 habitantes			
% de hogares vulnerables en las unidades vecinales, en relación a estándar comunal			
Servicios de salud, educación (infantil, primaria y secundaria)			
Indicadores de empleo de la comuna			
Cantidad de áreas verdes/habitante			

Continúa en la página 253

Esta herramienta ofrece un listado referencial. Se recomienda sumar todas las dimensiones y datos que se consideren relevantes para este proceso de caracterización. Será importante registrar apropiadamente la fuente desde donde se accede a dicha información.

Fuente de información y fecha de referencia/consulta
Instituto Nacional de Estadística, Censo vigente
Instituto Nacional de Estadística, Censo vigente
Instituto Nacional de Estadística, Censo vigente
SIIT Estadísticas Territoriales, Biblioteca del Congreso Nacional, Instituto Nacional de Estadística, Censo, CASEN
Sistema de Información Municipal (SINIM), Infraestructura de datos geoespaciales, Encuesta CASEN

ACCIÓN C

Analizar actores

Paso 1 • Identificar actores

Una vez teniendo una caracterización general del territorio, buscamos identificar a los actores sociales que lo conforman, pues ellos serán el foco de toda acción de relacionamiento. Esto permitirá, además, visualizar potenciales alianzas y conflictos, y focalizar el trabajo de relacionamiento.

CChC

El primer paso para lograr esto es generar una lista con la mayor cantidad de actores presentes en el territorio. Esto puede parecer sencillo, pero los territorios son complejos y no es tan fácil enumerar a todos quienes lo componen. Para facilitar esta tarea, se propone un listado de posibles actores y un cuestionario de orientación para identificarlos. Trabajadas en conjunto, estas herramientas facilitarán una revisión exhaustiva de los actores sociales que deberemos abordar en las siguientes etapas.

Para completar la **herramienta 3**, se deben considerar las siguientes variables:

Presencia/ausencia: permite identificar si este actor, hito, se encuentra presente en el territorio donde se desarrolla el proyecto.

Nombre: permite identificar a los actores por su nombre, bien sean personas naturales, jurídicas o hitos/infraestructura.

Ubicación: dirección o posición geográfica en la que se encuentra el actor, se sugiere georeferenciar coordenadas geográficas.

Posición frente al proyecto: refiere a qué tan favorable es la postura del actor respecto al desarrollo del proyecto. Un actor puede tener una posición *favorable* si su percepción colectiva es que el proyecto va a traer más beneficios que perjuicios; *favorable* con condiciones (como medidas de mitigación, compensación, o modificación del proyecto); *neutral*, si no tiene una opinión formada respecto al proyecto; y *en contra* si percibe que el proyecto trae más perjuicios que beneficios.

Herramienta 3 • Listado de posibles actores

FORMATO DIGITAL P. 309

Variables				
Tipo de actor	Presencia/ ausencia	Nombre(s)	Ubicación(es)	Posición frente al proyecto Favorable / Desfavorable / Neutral / Sin información

Fase 1

Ejemplo de actores:

Autoridades de Gendarmería

Autoridades municipales (alcaldes, concejales, otros)

Autoridades del Ministerio de Obras Públicas (inspector fiscal, etc.)

Continúa en la página 256

Autoridades del Ministerio de Justicia

Juntas de vecinos de localidades cercanas

Representantes o dirigentes de asentamientos informales

Comunidades/organizaciones pertenecientes a pueblos indígenas

Gremios de rubros productivos o comerciales relevantes en el sector

Sindicatos o agrupaciones de trabajadores de la administración
carcelaria

Colegios o universidades cercanos al establecimiento penitenciario

Clubes deportivos locales

Encargados municipales de áreas verdes y parques cercanos

Fundaciones y ONG con acción en el territorio

Fundaciones y ONG que aborden temas carcelarios (Red de Acción
Carcelaria, LEASUR, etc.)

Bomberos

Carabineros

Centros de salud cercanos

En complemento a la **herramienta 3** se sugiere aplicar la **herramienta 4**.

Herramienta 4 • Cuestionario de orientación para la identificación de actores

FORMATO DIGITAL P. 309

Preguntas	Respuestas
1 ¿Quién será afectado por los impactos negativos del proyecto?	Ej.: caserío «El Porvenir», ubicado en las inmediaciones de la ruta
2 ¿Quién se beneficiará con el proyecto y cómo?	Ej.: habitantes del sector La Aguada, ya que tendrán un acceso expedito al centro de la comuna con la nueva ruta
3 ¿Quién podría impedir o afectar el desarrollo del proyecto?	Ej.: grupo ambientalista organizado que busca impedir el paso de la ruta por su trazado original
4 ¿Quién será el responsable de implementar medidas para mitigar los impactos negativos?	Ej.: empresa constructora en fase de operación; equipo de operaciones en fase de operación
5 ¿Cuáles son los actores cuya cooperación, expertise o influencia serían útiles para conseguir el éxito del proyecto?	Ej.: ONG que trabaja en el territorio hace varios años
6 ¿Quiénes son los actores más vulnerables, menos visibles y con menos voz para quienes esfuerzos especiales de consulta debieran hacerse?	Ej.: habitantes de las viviendas irregulares que se ubican a la orilla del camino actual

Fase 1

Continúa en la página 258

7	¿Quién apoya y/o se opone a los cambios que va a traer el proyecto?	Ej.: apoya: municipio y empresas del sector Opone: algunos vecinos y grupo ambientalista
8	¿Quién podría tener recursos para contribuir?	Ej.: municipios y gobernaciones
9	¿Quién tomará las decisiones?	Ej.: empresa concesionaria y Dirección General de Concesiones MOP
10	¿Cómo se relacionan estos actores?	Ej.: reuniones periódicas de coordinación
11	¿Existen grupos organizados o alianzas entre ellos?	Ej.: sí, 4 J.J.VV. de la localidad están coordinados en una mesa de trabajo

Paso 2 • Analizar actores a través de un mapa

Una vez listados los actores del territorio, una buena manera de graficar su postura con respecto al proyecto y entre ellos es mediante un **mapa de actores**.

El mapa de actores es una herramienta valiosa, que permite posicionarlos en cuadrantes de acuerdo a su influencia y el nivel de impacto que tienen respecto del proyecto. Esto permite identificar con claridad su nivel de criticidad para el trabajo de relacionamiento y, de esta manera, planificar estratégicamente el trabajo con cada actor. El primer paso para empezar a elaborarlo es determinar las siguientes variables para cada uno de los actores anteriormente listados:

Influencia: refiere a qué tanta posibilidad tiene un determinado actor de influir en la toma de decisiones del proyecto y, por tanto,

en su desarrollo. Esta puede ser *baja* (cuando el actor no tiene ninguna incidencia), *media* (cuando el actor no tiene un poder inmediato, pero sí posee la organización suficiente o el reconocimiento legal como para influir a los tomadores de decisiones) y *alta* (cuando el actor tiene mucho poder de influencia o muy buena organización y puede incidir o incluso emitir resoluciones o políticas públicas).

Impacto: refiere a qué nivel de impacto tendrá el proyecto conccionado en un actor particular. Este puede ser *alto* (cuando existen impactos y el actor está dentro del área de influencia), *medio* (cuando no existen impactos y el actor está dentro del área de influencia) o *bajo* (cuando no existen impactos y el actor está fuera del área de influencia), de acuerdo a la afectación sobre los actores.

Una manera fácil de registrar estas variables para cada uno de los actores es mediante la siguiente tabla:

Herramienta 5 • Matriz de posicionamiento, influencia y mapa de actores

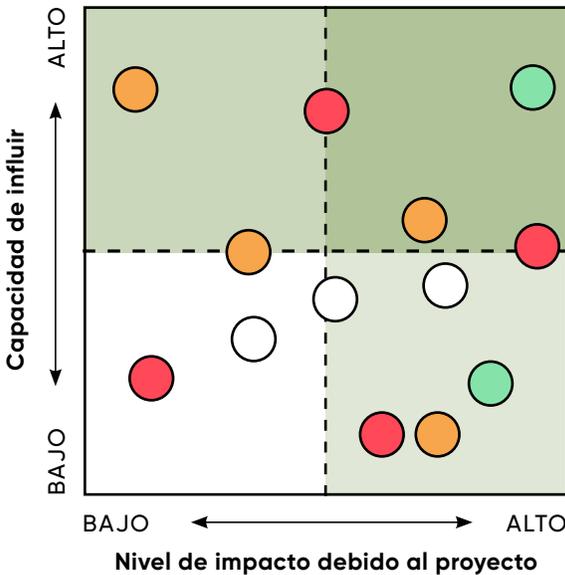
FORMATO DIGITAL P. 309

Actores (Ejemplos)	Influencia			Impacto		
	Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Baja
Junta de vecinos N°4		X		X		
Alcalde	X			X		
Iglesia San Pío			X		X	
Comunidad indígena		X			X	

La información necesaria para esta categorización puede ser obtenida a través de fuentes secundarias, especialmente en los documentos asociados al proceso de evaluación ambiental y en la prensa. En caso de que se considere que no hay información suficiente, este proceso podría complementarse con información recabada en terreno (ver **Acción E, Verificar en terreno**).

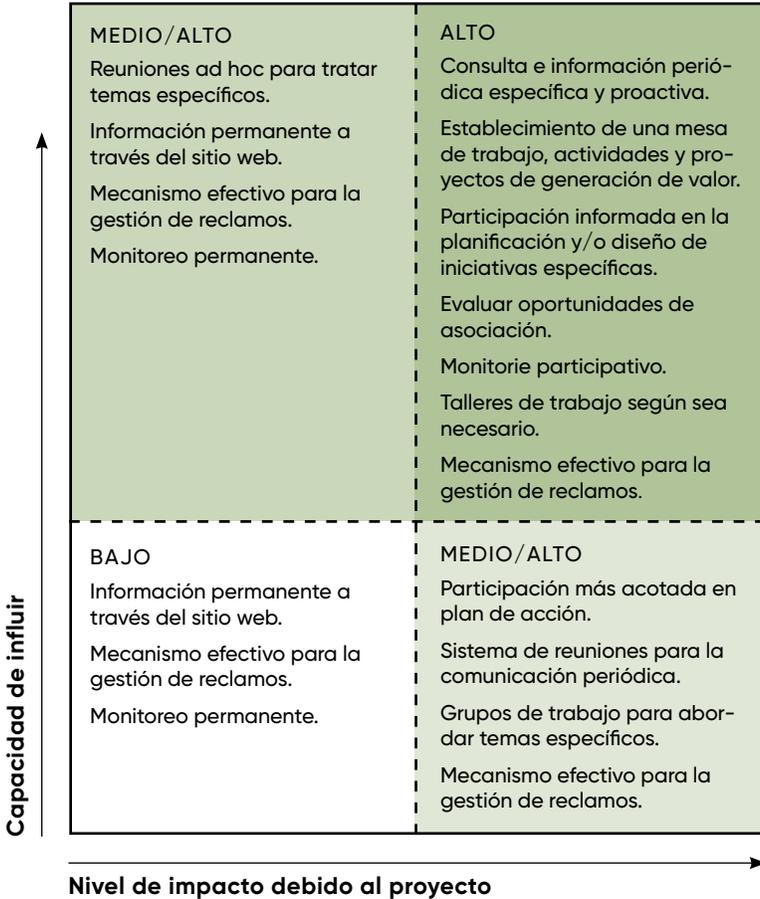
Una vez caracterizados los actores en virtud de esas dos variables, podrán ser ubicados espacialmente en un mapa de acuerdo a los dos ejes: la capacidad de influencia de cada actor (eje vertical) y el nivel de impacto que recibirá debido al proyecto (eje horizontal). La versión online de esta herramienta (ver pág. 309) ordena automáticamente a los actores en el mapa de acuerdo a la evaluación asignada.

CChC



Al terminar este ejercicio con cada uno de los actores emergerá algo interesante: la ubicación de los actores en alguno de los cua-

tro cuadrantes del mapa, permitiendo identificar visualmente con claridad su nivel de criticidad para el trabajo de relacionamiento.



Fase 1

Cada uno de los cuadrantes representa distintos niveles de prioridad, y por tanto se sugieren acciones de relacionamiento de distinta profundidad. La figura incluye algunos ejemplos de acciones a considerar para cada tipo de actor al momento de construir nuestro plan de acción en la siguiente fase.

No descuidar a los actores de cuadrantes asociados a menor nivel de criticidad. Es importante abordar a todos los actores que puedan verse involucrados en el proyecto. Siempre se debe considerar que los actores pueden cambiar de cuadrante rápidamente de acuerdo con la contingencia. Es importante estar atento y actualizar el mapa de forma periódica.

Habiendo identificado qué actores serán prioritarios para el relacionamiento, es posible añadir otra capa de información: los vínculos entre ellos. La información para identificarlos se puede obtener mediante información secundaria, o también a través de entrevistas y trabajo de terreno (ver **Acción E**). Esto será relevante a la hora de gestionar las relaciones con actores, organizar eventos comunes o mesas bilaterales, evitar controversias entre actores o identificar potenciales alianzas.

CChC

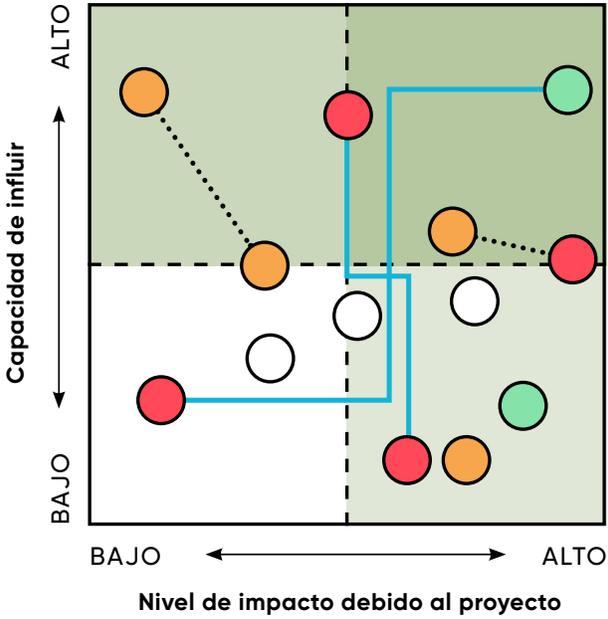
Herramienta 6 • Matriz de relaciones entre actores

FORMATO DIGITAL P. 309

	Tipo de relación		
	Colaboración	Indiferencia	Conflictiva
Ej.: junta de vecinos N°4			
Ej.: iglesia San Pío	X		
Ej.: comunidad indígena		X	
Ej.: alcalde			
Ej.: iglesia San Pío		X	
Ej.: comunidad indígena			X

Tipos de relación

- Colaboración
- Indiferente
- Conflictiva



Fase 1

ACCIÓN D

Identificar impactos positivos y negativos

CChC

Parte de diseñar un plan de relacionamiento es identificar los impactos concretos que la construcción y operación de la concesión va a generar en el entorno. Estos impactos no solo son negativos, también hay aspectos positivos de cara a la comunidad. Poner de manifiesto los beneficios de los proyectos es fundamental a la hora de comunicarse con las comunidades, que muchas veces desconocen estas potenciales mejoras a su calidad de vida. Por otra parte, identificar los impactos negativos permitirá diseñar medidas de mitigación específicas. Si bien este ejercicio ya se encuentra definido en la evaluación ambiental —donde se establecen impactos y medidas o compromisos ambientales— se propone ir más allá de lo mandado por ley, sumando una capa de valor al establecer con mayor detalle y riqueza los impactos positivos, negativos, así como las oportunidades asociadas al proyecto y a su vinculación con el entorno.

Paso 1 • Elaborar una matriz de impactos

Se sugiere realizar este proceso apoyándose en el siguiente formato y ejemplo:

Herramienta 7 • Matriz de impactos

FORMATO DIGITAL P. 311

Potencial impacto	Tipo: positivo/negativo	Grupo impactado	Causa	Naturaleza	Extensión	Intensidad	Frecuencia	Duración	Actividad de mitigación
Ej.: enajenación de terrenos	Negativo	Propietarios Arrendatarios Comercios	Instalaciones del proyecto	Negativa	Local	Alta	Regularmente	Permanente durante construcción	Relocalización Compensación arriendo Compensación traslado
Polvo									
Ruido									
Tránsito de camiones / cortes de calle									
Expropiación									
Disminución tiempos de traslado									
Acceso salud (atención enfermedades)									

A continuación, se detallan cada uno de los criterios asociados a la caracterización propuesta por la matriz:

Criterio	Categoría
Potencial impacto (tipo)	En esta variable se identifica el potencial impacto. Por ejemplo, «enajenación de terrenos»; «ruidos molestos»; «suspensión de material particulado», entre otros.
Grupo impactado	Aquellos actores concretos que ven las consecuencias del impacto. Pueden ser actores individuales como también comunidades completas.
Causa	Se establece la causa del impacto, idealmente puntualizando la actividad específica que está siendo realizada por la concesionaria y que genera el impacto.
Naturaleza	Aquí se puntualiza si el impacto es positivo o negativo; siendo positivo si aporta al bienestar de la comunidad o sector, y negativo si afecta este bienestar.
Extensión del impacto	Refiere al alcance geográfico del impacto: <ol style="list-style-type: none"> 1. Muy local: afecta a la inmediatez directa a la obra o parte de esta (ejemplo: casas vecinas). 2. Local: afecta a un conjunto de casas o infraestructuras en las cercanías. 3. Medianamente extenso: se afecta a aproximadamente una cuadra a la redonda. 4. Extenso: afecta a una localidad/barrio/sector. 5. Muy extenso: afecta a más de una localidad/barrio/sector.

<p>Intensidad del impacto</p>	<p>Refiere a la fuerza con la que los actores afectados perciben el impacto:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Muy baja. 2. Baja. 3. Ni alta ni baja. 4. Alta. 5. Muy alta.
<p>Frecuencia</p>	<p>Refiere a la cantidad de veces que se repite el impacto en un periodo de tiempo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nunca. 2. Casi nunca. 3. A veces. 4. Regularmente. 5. Siempre.
<p>Duración</p>	<p>Refiere a el plazo durante el cual se dará este impacto. Puede estar asociado temporal o permanentemente a una fase del proyecto, o a ambas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Temporalmente durante construcción. 2. Permanentemente durante construcción. 3. Temporalmente durante operación. 4. Permanentemente durante operación. 5. Permanentemente durante construcción y operación.
<p>Actividad de mitigación</p>	<p>Se refiere a las medidas de mitigación, según corresponda. Esta columna podría quedar en blanco en un primer momento hasta que se establezcan lineamientos estratégicos y medidas concretas en el diseño del plan de acción.</p>

Cada equipo deberá añadir todos los impactos positivos y negativos que identifique y podrá incorporar más variables si fuera necesario según el contexto.

ACCIÓN E

Verificar en terreno

Paso 1 • Verificar y/o complementar con información primaria

Completados los pasos anteriores, es recomendable chequear la información recabada con aquella que aporta directamente el terreno. Es clave definir como entrar al terreno; a través de quién, con qué autoridad, en qué instancia. Una vez desplegados en el territorio donde se emplaza o emplazará el proyecto concesionado, se sugiere recurrir a metodologías que permitan levantar información desde las personas y sus dinámicas de manera directa, a fin de corroborar, actualizar o ajustar los datos proporcionados por las fuentes secundarias.

CChC

Para este propósito, se plantean las siguientes herramientas:

Observación en terreno no participante: se puede observar el entorno sin participar activamente con él, buscando conseguir la mayor objetividad posible. En este caso, sugerimos generar un recorrido en los alrededores del proyecto para identificar in situ interacciones relevantes que enriquecerán la perspectiva. Para aplicarla se debe:

- 1 Definir el o los recorridos más relevantes o estratégicos del sector donde se desarrolla el proyecto.
- 2 Realizar una pauta de observación con los principales puntos a indagar. Se sugiere el siguiente modelo básico:

Herramienta 8 • Pauta de observación en terreno y entrevistas

FORMATO DIGITAL P. 311

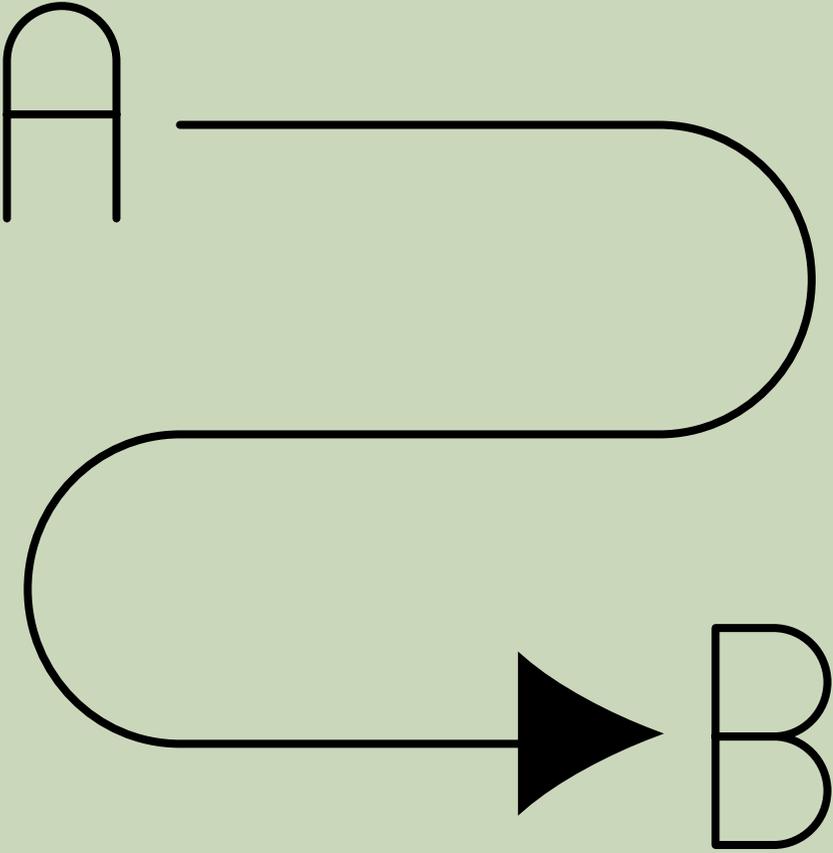
Lugar de observación:					
Tipo de actor	Nombre	Lugar/entorno	Actividades	Interacciones	Objetos
Habitantes de caserío cercano a la ruta	Juan Pérez	Km 12 ruta, dirección norte	Venta de frutas y verduras en la ruta	Interactúa con conductores que pasan por la ruta y compran sus productos	Puestos de feria

Esta tabla permite sistematizar la información recopilada en sesiones de información, dividiéndola en varias categorías. Así, se pueden identificar con mayor claridad los actores observados, su entorno, las actividades que realizan, las interacciones que tienen entre ellos y los objetos con los que se relacionan y utilizan.

Ronda de entrevistas y/o reuniones: dependiendo del nivel de despliegue que ya se tenga en el territorio, es conveniente considerar la realización de un proceso de conversaciones con un grupo acotado de actores, que permita indagar en la información ya recabada. Se sugiere:

- 1 Definir el grupo de actores estratégicos que se desea entrevistar para coordinar una cita con ellos, en virtud de las conclusiones obtenidas gracias a los pasos anteriores. Por ejemplo: dirigentes de JJ.VV., alcaldes o funcionarios municipales, vecinos del barrio aledaño al proyecto, comerciantes establecidos del sector, entre otros.

- 2 Que la primera instancia o reunión sea sin una presentación, sino simplemente para recabar las impresiones e ideas que pueda tener la comunidad respecto al proyecto y su contexto, ya que hay mucha información valiosa e ideas preconcebidas que es importante recoger antes de abordar el proyecto en concreto.
- 3 Diseñar una pauta de preguntas que cubra de manera general los temas a abordar con cada uno. Se sugiere una pauta corta, útil a modo de guía, para gatillar conversaciones espontáneas a partir de las preguntas.
- 4 Sistematizar y registrar la información levantada, a través de la priorización de ideas o claves.



FASE 2

Diseñar el plan de acción

En base a los actores identificados y clasificados según su prioridad y de los impactos definidos en la etapa anterior, el paso siguiente es generar un plan de acción para el relacionamiento comunitario. El propósito de este es proponer y planificar una serie de acciones e iniciativas que permitan abordar los desafíos, sumando valor al vínculo entre la concesión y el territorio. Estas acciones deben considerar aquellas heredadas de los procesos previos a la licitación, las medidas contempladas en las bases de licitación e iniciativas que hayan surgido en conversaciones con la propia comunidad.

Objetivos

- 1 Utilizar la información recopilada durante el diagnóstico en la construcción de un plan de acción permanente para el relacionamiento comunitario, adecuado a las características del proyecto y el entorno. Considerar medidas heredadas y nuevas.
- 2 Incorporar los lineamientos relativos a las comunidades que se establecen en las Bases de Licitación (BALI) de un proyecto como referencia y punto de partida.
- 3 Diseñar el funcionamiento del plan, otorgándole acciones y mecanismos concretos y adecuados para cumplir sus objetivos.

CChC

Al final de esta fase lograrás

- Contar con un plan de RR. CC. con objetivos claros para gestionar tu relación con el entorno, mitigar los impactos del proyecto más allá de lo normativo y contar con herramientas para su seguimiento.
- Implementar mecanismos de comunicación durante todo el proceso, que se utilizarán para recibir y enviar información desde y hacia la comunidad.
- Establecer un mecanismo o estructura de relacionamiento para ejecutar el plan de acción, con el equipo interno y los actores que participarán de este, permitiendo una interacción fluida entre las partes.

Acciones, pasos y herramientas

ACCIÓN A

Diseñar un plan de acción

Paso 1 • Estructurar un plan de acción

Este plan debe incorporar los siguientes elementos:

Objetivos estratégicos asociados a los impactos y medidas de control: corresponden a los resultados que se desea conseguir en el mediano o largo plazo. Estos deberán reflejar las inquietudes de los principales actores involucrados y la oferta de valor que persigue generar el proyecto en el territorio.

Localidad: especificando concretamente el territorio involucrado.

Impactos/prioridad: detalle del impacto identificado, listados según la prioridad identificada para cada uno en la fase anterior.

Actores impactados/beneficiados: de acuerdo a cada impacto específico positivo y negativo, e individualizados como grupo con la mayor precisión posible.

Acciones de control: aquella medida, acción, iniciativa concreta para abordar el impacto identificado. En relación a este punto es recomendable pensar iniciativas de manera colaborativa, identificando oportunidades de alianza en el desarrollo de las acciones e integrando la mirada de los actores involucrados en la búsqueda de las iniciativas que permitirán abordar exitosamente el desafío.

Alianzas estratégicas: en relación a este punto es recomendable pensar iniciativas de manera colaborativa, identificando oportunidades de alianza en el desarrollo de las acciones de control que integran la mirada de los actores involucrados y otros que pueden facilitar sus posibilidades de éxito (otras empresas, ONG, entidades públicas).

Plazo: definido con sentido de realidad sobre el proyecto y atendiendo las necesidades presupuestarias y dedicación requerida por parte del equipo y las partes involucradas.

Presupuesto: asignado en concordancia con la duración total de la iniciativa.

Responsable: se refiere a la persona específica del equipo de relacionamiento que liderará y hará seguimiento sistemático a la iniciativa.

Contraparte: apunta a identificar de manera específica a quien lidera la participación de cada uno de los actores sociales involucrados en el proyecto, y que resulten claves para su ejecución.

Estatus: orientado a indicar el estado de avance de la iniciativa (en proceso o finalizada).

Verificador: todos aquellos medios que me permitirán dar cuenta de manera clara y concreta de la ejecución de la acción o iniciativa.

Meta: objetivos específicos que se buscará alcanzar gracias a la acción o iniciativa propuesta. Estas debieran ser claras, medibles, alcanzables, realistas y supeditadas a un plazo o tiempo determinado.

Es muy importante considerar las características de los actores de la **Fase 1** para diseñar el plan de acción, elementos como los tipos de organización, la pertenencia a pueblos indígenas, los vínculos entre ellos determinarán si es necesario, por ejemplo, apoyarse a través de estándares internacionales de referencia como el convenio 169 de la OIT para pueblos indígenas y tribales, u orientaciones generales de derechos humanos y empresas, entre otros.

A continuación, se propone un modelo de **matriz para el plan de acción** con algunos ejemplos para clarificar su contenido:

Herramienta 9 • Matriz para el plan de acción

CChC

Objetivos	Localidad	Impactos/ prioridad	Actores impactados/ beneficiados	Acciones de control	Alianzas estratégicas
Cumplir de manera impecable todos los compromisos RCA	Batuco	Trazado de la ruta impide acceso a zona de juegos	Vecinos directos del sector Niños (usuarios)	Construcción de plaza de juegos nueva	Vialidad Junta de vecinos
Mantener una comunicación fluida con el entorno respecto del proyecto	Colina	Interés de los vecinos por conocer estado de avance de obras	Vecinos directos del sector	Mesas de trabajo mensuales para informar avances	N/A
Contribuir a mejorar la seguridad del entorno	Puente Alto	Generación de microbasurales alrededor del proyecto, son zonas más propensas a incidencias y delitos.	Vecinos directos Usuarios del proyecto (ej. autopista) Trabajadores	Plan de coordinación de retiro de escombros Gestión	Municipio Dirección de Aseo Carabineros Seguridad Autopista

Continúa en la página 279

FORMATO DIGITAL P. 311

Plazo	Presu- puesto	Responsable	Contra- parte	Estatus	Verificador	Meta
1 año desde iniciada la construcción	300 UF	Gerente de sostenibilidad	Presidenta J.J. VV. (teléfono, correo)	En proceso	Bases de licitación Foto plaza terminada	No tener sanciones ni incumplimientos asociados Cumplir la planificación sin desviaciones
Cada 30 días, durante todo el periodo de construcción	\$	Encargado territorial	Juan Pérez (teléfono, correo)	No iniciado	Actas de participación de cada sesión Comunicados, cartas, página web, etc.	
1 año sujeto a evaluación de resultados	\$	Gerente operaciones	Director de aseo municipal Carabineros comisaría Local	No iniciado	Minutas de reunión Registro jornadas de limpieza	Disminuir los incidentes de seguridad asociados a la operación Disminuir x% los reclamos en esta materia

El plan de acción no es una planificación anual del área, sino que responde a los desafíos y proyectos estratégicos, por lo que recomendamos incluir en él solo las actividades, hitos y/o proyectos más relevantes permitiendo establecer metas concretas y hacer un seguimiento periódico. Un comprimido de entre tres a siete acciones concretas, bastará para contar con un plan robusto.

Paso 2 • Determinar la estructura de coordinación apropiada para la ejecución del plan de acción

Una vez elaborado el plan de acción, es necesario definir una forma de coordinación entre los diversos actores para lograr los objetivos definidos en el mismo.

CChC

A continuación, se sugieren distintas alternativas de gobernanza para coordinar el trabajo y permanente comunicación con los actores sociales. La elección de una determinada modalidad dependerá exclusivamente de las condiciones propias de esa iniciativa o acción, y de la evaluación estratégica que realice quien lidere el trabajo de relacionamiento.

Orientaciones para el establecimiento de una coordinación o gobernanza

Instalación de una mesa de trabajo: propone una instancia de encuentro, trabajo colaborativo y toma de decisiones permanente entre la concesionaria y los actores incumbentes en determinada acción o iniciativa. Propone una instancia de encuentro, trabajo colaborativo y toma de decisiones permanente entre la concesionaria y todos los actores incumbentes en determinada acción o iniciativa. Para implementarla se recomienda:

- Convocar a los actores representativos y estratégicos, que resultaron del mapeo inicial.

- Definir una estructura y «reglas del juego», donde se establezcan los objetivos de la mesa y la forma en que se tomarán las decisiones.

- Establecer una periodicidad de encuentro, según la etapa de desarrollo del proyecto y los requerimientos del relacionamiento.

- Determinar un sistema de seguimiento, permitiendo dejar un registro sistemático en actas de seguimiento de los temas tratados, compromisos y asistentes.

- Es importante considerar que se puede tener una o más mesas de trabajo según participen todos los actores, o se defina para una iniciativa, actividad o proyecto en particular.

Reuniones con actores clave: implica generar un calendario de reuniones periódicas con actores clave, para trabajar en conjunto las acciones definidas en el plan, dar cuenta de los compromisos, su estado de avance y obtener feedback sobre estas.

Sistema de información permanente: esta forma de coordinación requiere definir un mecanismo de socialización y difusión bidireccional de información con actores clave, donde se dé cuenta de las acciones comprometidas, su estado de avance y se pueda generar un feedback sobre estas para la toma de decisiones. Ejemplos de esta modalidad podrían ser el envío periódico de correos informativos a contrapartes específicas, reuniones ad hoc, jornadas informativas de carácter masivo, aplicación de encuestas, entre otros.

Paso 3 • Establecer los mecanismos de comunicación

Este paso tiene por objetivo establecer los canales de comunicación que acompañarán el despliegue del plan de acción establecido.

A continuación, se describen distintas iniciativas comunicacionales que, si bien no son las únicas posibles, juntas conforman un sistema de comunicación básico pero efectivo para acompañar el trabajo de el relacionamiento.

Soportes comunicacionales sugeridos

Lineamientos generales de comunicación: se trata de un documento con directrices para alinear la comunicación entre los principales liderazgos del proyecto, especialmente aquellos desplegados en terreno.

CChC

Se recomienda desarrollar este documento en conjunto con el equipo de comunicaciones de la concesionaria, procurando que se encuentre alineado con las directrices de comunicación generales de la empresa.

Este documento deberá ser socializado con todos quienes tengan contacto permanente o eventual con los actores sociales durante el desarrollo del proyecto concesionario. Por ejemplo, contando con una «oficina móvil» (camioneta) que recorra el territorio del proyecto con esta información.

Deberá ser claro y conciso, abordando algunas preguntas clave para alinear a los equipos comunicacionalmente:

- ¿Qué responder ante un requerimiento de información por parte de la comunidad o cualquier actor social?
- ¿A quién deriva este requerimiento?

- Ante un reclamo, ¿cómo proceder?
-
- ¿Qué canales de información existen para la comunidad?
-

Independiente a los detalles y procedimientos específicos que se definan para dar respuesta a estas preguntas, es importante considerar las siguientes recomendaciones generales a la hora de abordar la comunicación con el entorno:

- Ante cualquier contacto o solicitud de información, reclamo, u otra consulta, responder con amabilidad, recepcionar el requerimiento y derivarlo a los responsables. Es clave que, previamente, se establezcan plazos de respuesta.
-
- Nunca comprometer acciones o entregar información que no se está autorizado a entregar. Esto puede generar expectativas y conflictos.
-
- Ser claro y preciso en su derivación, tomar los datos de la persona en caso de ser necesario y entregar al encargado definido.

Sistema gestión de reclamos: contar con un sistema de reclamos, sugerencias y felicitaciones es fundamental para la transparencia, oportunidad y gestión de la comunicación. Este sistema busca proporcionar a la comunidad un medio para que cualquier parte interesada pueda expresar sus preocupaciones y/o quejas sobre la construcción u operación de la obra concesionada. Contar con un buen sistema para acoger y resolver estos requerimientos puede contribuir considerablemente a evitar nuevos reclamos o que estos crezcan hasta convertirse en una controversia perjudicial. Para el diseño de este sistema se recomienda:

- Ponerlo por escrito y difundirlo públicamente.
-
- Procurar diseñar un proceso accesible y claro.
-
- Explicitar y respetar los plazos comprometidos, cuidando, además, la transparencia del proceso será fundamental para contener la molestia o frustración de quien recurre a este canal. Vinculado a esto, durante los períodos críticos, como el de la construcción, es importante entregar respuestas oportunas, rápidas, de cara a la comunidad.
-
- Comunicar internamente el proceso y establecer una coordinación para la toma de decisiones. Se recomienda que quienes lideren el trabajo de relacionamiento en terreno tengan facultades para resolver las quejas básicas por sí solos, disponiendo, al mismo tiempo, de acceso directo a los liderazgos de mayor jerarquía que se requieran para dar solución a problemas complejos o que demanden soluciones de gran envergadura.

CChC

Un sistema de gestión de reclamos no debe entenderse como un reemplazo al proceso de relacionamiento con los territorios, ni viceversa. Ambos procesos son complementarios y deben reforzarse mutuamente.

Sitio informativo del proyecto: esta herramienta de consulta permite dar cuenta de los avances del proyecto, plan de acción y posicionar el relato de la empresa entre los actores de interés. Es recomendable que este espacio informativo —anclado al sitio web de la concesionaria, o como un sitio web independiente— considere los siguientes contenidos:

- Objetivos del proyecto

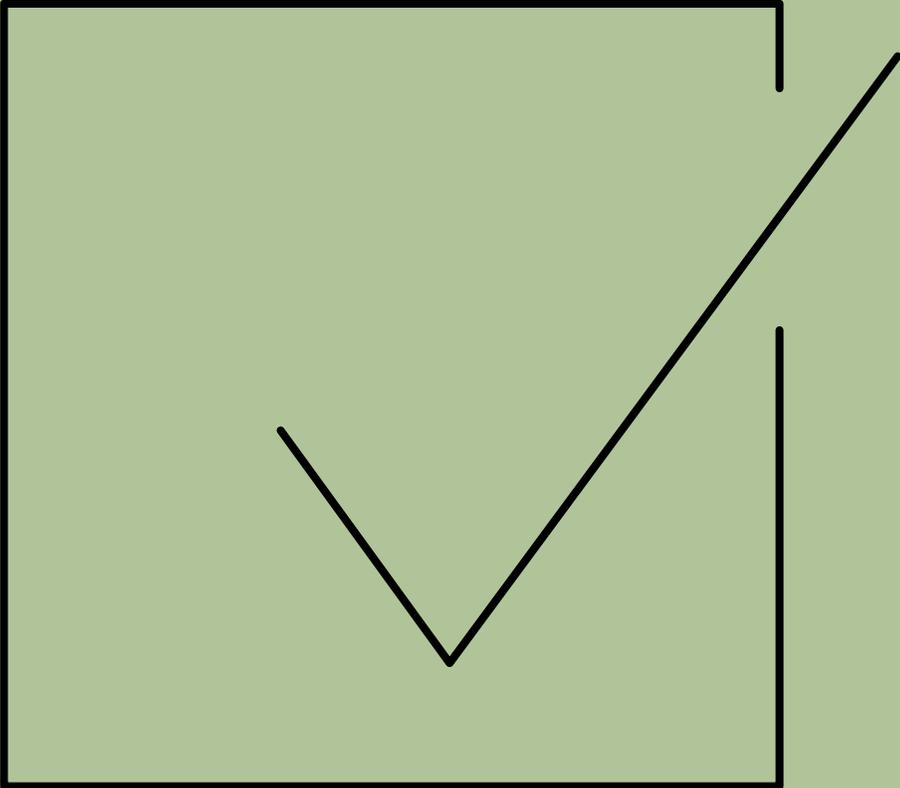
- Fases y plazos en el caso de que contemple etapas de construcción y/o operación.

- Canales de contacto y sistema de gestión de reclamos

- Las principales noticias asociadas a las actividades y avances del plan de acción.

Puntos de información en terreno: los puntos de contacto con la comunidad, tales como obras e instalaciones de faena y oficinas de atención, deben contar con algún mecanismo para recibir estas inquietudes. Estos pueden ser un libro de consultas, algún mecanismo digital (PC, QR) u otra alternativa.

Comunicación formal de hitos: considerando que muchas veces los proyectos cuentan con hitos de inicio de construcción, demolición, instalación de faena, e incluso finalización de la construcción e inicio de operaciones, es importante que estos sean comunicados de manera formal, vía carta u otro documento, a los vecinos y autoridades que son parte del mapa de actores.



FASE 3

Despliegue y seguimiento

En proyectos de prolongada extensión, como las concesiones, los cambios en el territorio son significativos y plantean nuevos escenarios y desafíos al vínculo de largo plazo que se está construyendo. Es por esto que se deben ejecutar y registrar las acciones realizadas, evaluar los resultados del plan de acción, realizar sesiones de aprendizaje y realizar ajustes según el contexto del entorno y sus actores de manera permanente.

Objetivos

- 1 Monitorear constantemente el despliegue del plan y el cumplimiento de los objetivos.
- 2 Registrar las actividades, planes de trabajo, compromisos y acuerdos que se establezcan con los grupos de interés.

Al final de esta fase lograrás

CChC

- Implementar las actividades y proyectos definidos en el plan de acción.
- Documentar y monitorear de manera permanente las actividades realizadas.
- Reportar las acciones a partir de indicadores de gestión y del registro sistemático del trabajo realizado.
- Sistematizar las lecciones aprendidas y la retroalimentación del proceso.
- Revisar y actualizar el plan de acción, evaluando la evolución del nivel de conflictividad y del mapa de actores.

Acciones, pasos y herramientas

ACCIÓN A

Implementación y seguimiento

Paso 1 • Ejecutar y registrar las actividades definidas en el plan de acción

La envergadura y extensión temporal que suelen tener las obras concesionadas implican un desafío para el seguimiento a las acciones desplegadas. Para facilitar este objetivo, se sugieren las siguientes acciones, a aplicar desde el inicio del trabajo con los actores sociales:

Recomendaciones generales para registrar y sistematizar la ejecución del plan de acción

Documentar las actividades realizadas: aplica para terrenos, reuniones o las obligaciones establecidas en la Resolución de Calificación Ambiental (RCA). Este registro lo puedes realizar mediante minutas, actas, listados de asistencia, fotografías georeferenciadas o cadenas de correos electrónicos.

Firmar los documentos: aplica especialmente para minutas y actas, y corresponde a la firma de todos los participantes. Esto ayudará a validar la autenticidad y el acuerdo mutuo en las actividades realizadas.

Sistematizar los verificadores: idealmente en un sistema de información online, con el fin de simplificar el manejo y acceso a la información necesaria.

Monitorear el avance: a través de reuniones periódicas internas, para identificar desafíos y ajustar estrategias de forma oportuna.

Paso 2 • Hacer seguimiento y reportar avances del plan de acción

El plan de acción requiere un sistema de seguimiento constante para evaluar el progreso de los objetivos establecidos. Para ello, se pueden incorporar a la matriz ya diseñada en la **Fase 2**, indicadores de gestión que permitan medir el cumplimiento de la planificación en términos de actividades realizadas, presupuesto asignado y plazos acordados. Además, se pueden incluir indicadores específicos orientados a evaluar los resultados e impacto del proyecto, asegurando que las acciones llevadas a cabo estén alineadas con las metas propuestas. En esta etapa también puede ser relevante evaluar el impacto de la gestión territorial llevada a cabo con respecto a la reputación corporativa y el retorno de la inversión social.

Herramienta 10 • Tabla de seguimiento plan de acción (complemento de matriz de plan de acción)

FORMATO DIGITAL P. 311

Objetivos	Meta	KPI gestión	Indicador	KPI impacto/ resultado	Indicador
Cumplir de manera impecable todos los compromisos RCA	0 sanciones e incumplimientos RCA. Cumplir la planificación sin desviaciones	Cumplimiento de la planificación sin desviaciones +/-5%	Planificación cumplida con desviaciones -5% Tasa sanciones/incumplimientos	0 afectación a la continuidad del proyecto 0 paralización de la construcción	N° días paralizados Costo monetario/ahorro
Mantener una comunicación fluida con el entorno respecto del proyecto	Comunicar la totalidad de hitos relevantes del proyecto	Cobertura	Población informada/ población objetivo	Tasa reclamos asociados a falta de información = 0 Valoración del proyecto	N° reclamos mecanismo quejas % Valoración positiva del proyecto
Contribuir a mejorar la seguridad del entorno	Disminuir los incidentes de seguridad asociados a la operación Disminuir % los reclamos en esta materia	Cumplimiento de la planificación sin desviaciones	Planificación cumplida con desviaciones -5%	Reducción de incidente de seguridad Índice percepción de seguridad	% de incidentes previo al proyecto / posterior al proyecto (acciones de control)

Es recomendable que los indicadores sean claros, relevantes y medibles, para evaluar objetivamente el progreso del proyecto. Estos deben ser revisados y actualizados regularmente para reflejar cualquier cambio o ajuste en la estrategia.

Todo el equipo debe involucrarse en el plan de acción y conocer las metas establecidas. Se sugiere además que estas puedan incorporarse en los indicadores de desempeño, tanto del área como de los profesionales, según los lineamientos internos de cada empresa.

El seguimiento de estos indicadores debe realizarse mediante reuniones periódicas internas, en las cuales los equipos involucrados en el proyecto puedan discutir los avances, enfrentar los desafíos que surjan, y tomar decisiones informadas sobre los siguientes pasos a seguir. Estas reuniones son esenciales para mantener a todos los miembros del equipo alineados y comprometidos.

ACCIÓN B

Aprendizajes y actualización

Paso 1 • **Sistematización de lecciones aprendidas y retroalimentación**

Considerando los distintos desafíos que enfrenta una obra concesionada en su construcción u operación, es deseable que el equipo de relacionamiento comunitario pueda revisar y reflexionar en torno a aquellas iniciativas o formas de hacer que han resultado exitosas, y aquellas que no lograron los resultados esperados.

Integrar esto como una práctica permanente en su quehacer, destinando horas de trabajo y un espacio determinado en la agenda del equipo, permite optimizar los procesos de diseño y toma de decisiones, transferir y fortalecer conocimientos al interior del grupo y anticipar futuros escenarios donde se presenten desafíos similares.

Para esto, se sugiere la realización de reuniones periódicas tanto internas como externas, donde se aborden los resultados obtenidos del desarrollo del plan de acción, identificando colaborativamente los aciertos, brechas, oportunidades y aprendizajes de la ejecución del proyecto, permitiendo procesos de actualización y de mejora continua.

Orientaciones para el desarrollo de reuniones de aprendizaje

- Pueden ser trimestrales o semestrales con el equipo interno y anuales con actores externos.

- Deben involucrar a todos los miembros del equipo que han participado directamente en el proceso y, además, a la gerencia respectiva.

- Cada reunión debe contar con una agenda predefinida, que incluya puntos específicos como revisión de los objetivos, discusión de los resultados obtenidos, análisis de las lecciones aprendidas y planificación de mejoras futuras.

- Es fundamental que en cada instancia se genere un resumen con los puntos clave discutidos, las decisiones tomadas y las tareas asignadas.

- En el caso de los actores externos, se pueden hacer hitos comunicacionales tipo cuentas públicas, o reuniones privadas, según se defina.

En complemento, se recomienda trabajar en conjunto el registro sistematizado de cada iniciativa, detallando algunos datos asociados a cada iniciativa que facilitarán su análisis, organización y revisión de las lecciones aprendidas durante la ejecución del plan de acción.

Herramienta 11 • Ficha de sistematización de experiencias

FORMATO DIGITAL P. 311

Ficha de sistematización de experiencias	
Iniciativa	Ej.: instalación de una plaza con máquinas de ejercicio
Periodo del plan de acción	Ej.: construcción entre mayo y agosto de 2024
ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE FOCALIZACIÓN	
Situación previa a la iniciativa	Ej.: la localidad no contaba con ningún espacio de área verde apto para la actividad física
Factores críticos identificados	Ej.: falta de espacios públicos de calidad en la localidad
Actores claves involucrados	Ej.: la comunidad de jóvenes del sector, J.J. VV., municipio
Nivel de conflictividad inicial	Ej.: baja conflictividad; no se identifican conflictos activos
Principales demandas	Ej.: la comunidad de jóvenes del sector solicitó un espacio para poder hacer actividad física
Objetivos y alcances definidos	Ej.: disponibilizar para la comunidad local un espacio apto para el desarrollo de actividad física a largo plazo

Continúa en la página 296

IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO	
Hitos clave del plan de acción	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definición del área para la construcción de la plaza 2. Licitación de la construcción 3. Hito de inauguración 4. Mantenciones semestrales
Verificación de indicadores de cumplimiento	Ej.: entrega de la plaza; realización de mantenciones semestrales
Análisis costo-efectividad del plan de acción	Ej.: ROI
Nivel de conflictividad final/ actual	Debido a que no existía un nivel de conflictividad alto inicial, se mantiene estable

CChC

Puede considerarse obvio, pero dada su criticidad, es siempre recomendable recordar la importancia de anidar todos los contenidos asociados al plan de acción, su seguimiento, registro y sistematización en el espacio digital corporativo, y no en el de los profesionales específicos que lo llevan adelante. Esto resguarda la continuidad de las iniciativas, su historia y correcta gestión más allá de la salida o cambio de determinados profesionales en equipo.

Paso 2 • Actualizar periódicamente el plan de acción y el mapa de actores

El contexto en donde se despliega un proceso de relacionamiento comunitario es altamente dinámico. Esto implica la revisión y

actualización permanente y oportuna del plan de acción. Es esencial monitorear los cambios del entorno y del equipo interno buscando anticipar con la mayor antelación posible los ajustes que se requieran en cada una de las iniciativas para lograr llegar a puerto exitosamente con cada una de ellas. Esta revisión debiese tener una periodicidad establecida, aun cuando el contexto podría obligar ajustes urgentes.

Para guiar esta revisión se recomienda aplicar algunas preguntas clave para identificar con mayor facilidad la necesidad de actualizar y/o ajustar el mapa de actores o el plan de acción:

Cuestionario de orientación actualizar el mapa de actores y/o plan de acción

- ¿Existe algún conflicto activo o potencial con el proyecto?

- ¿Han surgido nuevos actores representativos en el territorio que puedan potenciar o poner en riesgo el proyecto?

- ¿Se han desarrollado procesos eleccionarios a nivel nacional, comunal o vecinal?

- ¿Se han instalado nuevas obras en el sector?

- ¿Ha habido cambios en la legislación, vinculada a Concesiones, Ministerio de Obras Públicas, normativa ambiental?

- ¿Voy a desarrollar un nuevo proyecto en la zona?

- ¿Hay algún cambio interno en mi empresa que pueda afectar el RR. CC.?

- ¿Viene un nuevo proyecto de concesión?



FASE 4

Salida y traspaso

Las concesiones, además de tener plazos extendidos de ejecución, pueden involucrar cambios de propiedad y/o titularidad, ya sea en el mismo concesionario o por parte del Estado en un nuevo proceso de licitación. Por ello, es importante generar un plan de salida/cambio que permita dar la continuidad o fin de los programas de relacionamiento existentes, ya sea en el paso de construcción a operación, ante el eventual término de la concesión, o ante algún cambio interno en la propia empresa concesionaria, con el fin de resguardar los avances y comprender las preexistencias.

Ante estos escenarios cobra más importancia que nunca el trabajo de registro, seguimiento y sistematización recomendado en la **Fase 3** del manual, el que permitirá contar con un registro claro de las acciones, objetivos, planes de trabajo, compromisos y acuerdos con los grupos de interés, para tener trazabilidad del relacionamiento y habilitar un adecuado traspaso.

Objetivos

- 1 Entender el estado de entrada y salida, contemplando sus múltiples escenarios.
- 2 Resguardar los avances del relacionamiento comunitario y vínculos creados.
- 3 Generar un plan de salida/cambio para organizar el término o continuidad del plan de relacionamiento puesto en práctica.

CChC

Al final de esta fase lograrás

- Comunicar internamente y externamente los cambios del proyecto.
- Gestionar estratégicamente la salida/cambio de la empresa o equipo, priorizando que el entorno quede notificado y conozca los nuevos canales de comunicación.
- Generar una instancia de traspaso de información con quienes corresponda (nuevo equipo, autoridades, nueva concesionaria) que continúa con el proyecto.

Acciones, pasos y herramientas

ACCIÓN A

Gestionar la salida o el cambio de equipo

Paso 1 • Definir y calendarizar proceso informativo

Previo al término de la construcción u operación, es clave que el equipo coordine un proceso informativo a nivel interno y externo. A continuación se señalan algunas recomendaciones para llevar a cabo este proceso adecuadamente:

Orientaciones para establecer ronda de reuniones de salida y/o traspaso

- De cara al nuevo equipo, esta ronda de reuniones debe procurar el correcto traspaso de la información y presentar a las contrapartes cuando corresponda y sea posible.

- De cara a la comunidad, permitirá que esta sepa dónde dirigirse en caso de consultas y/o denuncias, entendiendo quién continuará relacionándose en la siguiente fase del proyecto.
-
- La salida debe considerar instancias para:
 - Despedirse de manera oficial.
 - Dar a conocer una síntesis de las acciones realizadas, confoco en los principales hitos y logros.
 - Presentar al equipo entrante (si corresponde).
 - Dar a conocer los nuevos canales de comunicación disponibles (si corresponde).

ACCIÓN B

Promover una instancia de traspaso de información

Paso 1 • Gestionar instancia, definir contenidos estratégicos a informar y contrapartes

Cada empresa concesionaria entrega información sobre el proyecto ejecutado al Ministerio de Obras Públicas (MOP). Se sugiere que, además de esta cesión, como parte del proceso de cambio, el equipo haga un correcto traspaso de información a la nueva empresa entrante —en el caso de que exista—, con el propósito que esta conozca en términos generales las acciones levantadas por la empresa de salida.

La siguiente herramienta, favorecerá el desarrollo de esta entrega de información y documentación de manera estructurada y sintética:

Herramienta 12 • Ficha resumen de las principales iniciativas o programas desarrollados

FORMATO DIGITAL P. 311

Resumen iniciativas y programas				
Nombre del programa/iniciativa: ej. instalación de una plaza con máquinas de ejercicio				
Objetivo general: ej. disponibilizar para la comunidad local un espacio apto para el desarrollo de actividad física a largo plazo				
Principales consideraciones: ej. la localidad no contaba con ningún espacio público de estas características				
Acciones	Localidad	Respon- sable	Contra- partes	Periodo de ejecución
1. Definir el espacio donde instalar la plaza 2. Licitación de la construcción 3. Coordinar un hito de inauguración 4. Programar mantenimientos	Sector «El Porvenir», comuna de Marchigüe, Región de O'Higgins	Equipo de comunidades	JJ.VV. del sector Comunidad de jóvenes	Mayo a agosto 2024

CChC

Una buena práctica es el desarrollo de una memoria que consolide la historia del proyecto, con foco en las acciones y aprendizajes respecto al vínculo con el entorno. Este documento puede ser redactado por los miembros del equipo encargado del relacionamiento comunitario.

Anexos

Herramienta 1 •
Matriz de asignación de roles



Herramienta 2 •
Grilla para la sistematización de datos del territorios



Herramienta 3 •
Listado de posibles actores



Herramienta 4 •
Cuestionario de orientación para la identificación de actores



Herramienta 5 •
Matriz de posicionamiento, influencia y mapa de actores



Herramienta 6 •
Matriz de relaciones entre actores



Herramienta 7 •
Matriz de impactos



Herramienta 8 •
Pauta de observación en terreno y entrevistas



Herramienta 9 •
Matriz para el plan de acción



Herramienta 10 •
Tabla de seguimiento plan de acción (complemento de matriz de plan de acción)



Herramienta 11 •
Ficha de sistematización de experiencias



Herramienta 12 •
Ficha resumen de las principales iniciativas o programas desarrollados



Cámara Chilena de la Construcción (2023). *Decálogo Relacionamento Comunitario Concesiones*. <https://www.compromisopro.cl/src/static/files/decalogo-relacionamiento-comunitario-concesiones.pdf>

ADI. (2022). *Manual de Relacionamento Comunitario para proyectos inmobiliarios*. https://adi-ag.cl/wp-content/uploads/2022/03/220330-01-Manual_RRCC_ADI_Desktop.pdf

Corporación Financiera Internacional - Grupo del Banco Mundial (2007). *Relaciones con la comunidad y otros actores sociales: Manual de prácticas recomendadas para las empresas que hacen negocios en mercados emergentes*. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/750671468762321696/pdf/399160SPANISH01rEngagement01PUBLIC1.pdf>

Fitzpatrick, D. (2018). *AEIOU Observation Framework. Open Practice Library*. <https://openpracticelibrary.com/practice/aeiou-observation-framework/>

ICMM. (2012). *Community Development Toolkit*. https://www.icmm.com/website/publications/pdfs/social-performance/2012/guidance_community-development-toolkit.pdf

MOP (s. f.). *Manual de Participación Ciudadana para iniciativas del Ministerio de Obras Públicas*. https://www.grn.cl/Manual_participacion_ciudadana_MOP.pdf

NOVO USS. (2021). *A.E.I.O.U.* <https://novo.uss.cl/innovakit/aeiou/>

El proceso de elaboración de este manual fue liderado por el Grupo de Relacionamiento Comunitario del Comité de Concesiones de CChC, con apoyo de la consultora TIRONI:



Agradecemos a todos quienes también fueron parte de este trabajo: empresas concesionarias, instituciones públicas y privadas, empresas socias y profesionales, cuyo conocimiento y experiencia hoy se materializan en este instrumento que se transforma en una contribución al desarrollo y gestión sostenible de las distintas iniciativas y proyectos.

El sistema de concesiones lleva más de tres décadas aportando al desarrollo de Chile. En el marco de COMPROMISO PRO, la Cámara Chilena de la Construcción, a través de este manual, busca contribuir a que este importante rubro siga consolidando su aporte al país por medio del fortalecimiento de su relación con la comunidad.

Este documento propone una serie de pasos y herramientas de trabajo para ordenar, orientar y facilitar el trabajo de relacionamiento comunitario en el contexto de una infraestructura concesionada, promoviendo la sostenibilidad en su desarrollo y gestión.