



El futuro
es de todos

Minenergía



MODELO DE RELACIONAMIENTO TERRITORIAL PARA LA PLANEACIÓN SECTORIAL A CARGO DE LA UPME



Guía Práctica

Diciembre de 2021

Tabla de **Contenidos**

01

Lista de acrónimos y abreviaturas

02

¿Por qué se necesita el modelo de relacionamiento?

03

¿Cómo se relaciona el modelo con la metodología de planeación con enfoque territorial?

04

¿Quién usa el modelo?

05

¿Qué contiene el modelo de relacionamiento?

06

¿Cuáles son los principios del modelo de relacionamiento?

- 6.1 Generación de confianza
- 6.2 Flexibilidad y gradualidad
- 6.3 Coordinación y concurrencia
- 6.4 Transparencia
- 6.5 Inclusión
- 6.6 Acción sin daño

07

¿Qué lineamientos de relacionamiento territorial establecidos por el MinEnergía fueron considerados dentro del modelo?

08

Ficha general de las fases del proceso

09

Desarrollo de las fases

Mapeo de los grupos de interés - ¿quiénes son los grupos de interés para la UPME?

Definición de la aproximación estratégica con los grupos de interés - ¿Para qué desarrollar una estrategia de relacionamiento con los grupos de interés?

Ejecución del modelo - ¿Cómo se desarrolla una estrategia de relacionamiento con los grupos de interés?

Retroalimentación - ¿Cuáles son los resultados del relacionamiento con los grupos de interés?

10

Referencias bibliográficas asociadas al modelo de relacionamiento

1. Lista de acrónimos **y abreviaturas**

ANLA	Autoridad Nacional de Licencias Ambientales
ANH	Agencia Nacional de Hidrocarburos
ANM	Agencia Nacional de Minería
ANT	Agencia Nacional de Tierras
ART	Agencia de Renovación del Territorio
CAR	Corporaciones Autónomas Regionales
DANE	Departamento Administrativo Nacional de Estadística
DNP	Departamento Nacional de Planeación
IGAC	Instituto Geográfico Agustín Codazzi
JA&A	Jaime Arteaga & Asociados
MME	Ministerio de Minas y Energía
UPME	Unidad de Planeación Minero-Energética



2. ¿Por qué se necesita el modelo de relacionamiento?

La UPME en su ejercicio de planeación del sector minero-energético debe realizar una lectura del territorio para identificar los condicionantes que deben tenerse en cuenta para determinar las líneas estratégicas que desarrollará en cada Plan. Dicha lectura, se realice o no con presencia directa en el territorio, debe integrar información sobre las realidades y dinámicas de los territorios. Cuando hay una estrategia de relacionamiento basada en el reconocimiento mutuo, se beneficia la UPME de producir planes sensibles a las preocupaciones y necesidades de los territorios, y se benefician las regiones al involucrarse en procesos que construyen sobre sus dinámicas pasadas, presentes y futuras. Esta relación en doble vía se edifica en la construcción de confianza, entendiéndola como un proceso constante y de largo aliento, que facilita la comunicación, el intercambio de ideas y visiones y una comprensión más integral del contexto local, logrando una planeación centrada en los territorios.

Para lograr lo anterior, es necesario tener una estrategia de relacionamiento enmarcada en el proceso de incorporación del enfoque territorial en la planeación, donde se facilite el acercamiento entre la UPME y los diferentes grupos de interés en los territorios. Cuando esta estrategia, por ejemplo, se desarrolla con un acercamiento directo a los territorios, se debe realizar un ejercicio de escucha que permita el intercambio de ideas, visiones y posiciones, y que a su vez aborde las necesidades tanto sociales y ambientales como de demanda minero-energética propias del territorio.

El objetivo del relacionamiento de la UPME con los grupos de interés responde a la necesidad de ambas partes de tener relaciones de confianza, de comunicación fluida y efectiva, de acceso a la información y de diálogo en doble vía, bajo la premisa de que hay intereses comunes, pero también tensiones inherentes a la planeación del sector.

En suma, el relacionamiento con estos grupos de interés permite alinear las estrategias de la entidad con los intereses y necesidades de los territorios. Por esto, el acercamiento es fundamental para la construcción de confianza y para legitimar las actuaciones de la UPME y del sector en los territorios, en donde la sociedad civil, los entes territoriales y el sector empresarial pueden jugar un papel muy importante como aliados durante el proceso.

3. ¿Cómo se relaciona el modelo con la metodología de planeación con enfoque territorial?

El relacionamiento es una estrategia transversal de la UPME. El relacionamiento está por encima es anterior y permanece en el tiempo, a los ejercicios de planeación sectorial.

Pero el relacionamiento para la incorporación del enfoque territorial en la planeación de la UPME, como fase de la propuesta metodológica, se produce en momentos diferentes.

Metodología de planeación con enfoque territorial

Principios inspiradores sobre la capacidad y complejidad de los planes

Gradualidad

Flexibilidad

Estos principios implican que la planeación se puede hacer de dos formas:

Participativo y colaborativo

A partir de fuentes secundarias y discusiones de expertos

independientemente del tipo de aproximación, se siguen los siguientes pasos:



Gráfica 1. Relación entre el modelo y la metodología

La metodología para incorporar el enfoque territorial en la planeación sectorial se basa en los principios de gradualidad y flexibilidad. La gradualidad busca adaptarse a la capacidad de la entidad y la flexibilidad a la pertinencia del enfoque frente a cada plan. Estos principios permiten que los procesos de planeación se puedan dar de dos formas¹:

De acuerdo con la propuesta metodológica, la planeación se puede hacer de forma **participativa**, con contacto directo con los grupos de interés. Esto requiere que la UPME tenga amplias capacidades institucionales y operativas, pero permite que la planeación se realice con un nivel de incertidumbre bajo sobre las realidades y dinámicas de los territorios, precisamente por este relacionamiento cercano.

1 La idea de esta diferenciación es, precisamente, aclarar que no se pretende llegar a los grupos de interés solamente cuando ya se tiene un interés específico según el plan que se este formulando. Por el contrario, bajo el entendido que se tienen unas relaciones permanentes con los grupos de interés en el marco de una estrategia de relacionamiento general de la UPME, cuando se formula un plan debe identificarse, segmentarse y priorizarse nuevamente a los grupos de interés para determinar el objetivo y la estrategia de relacionamiento en el marco del modelo desarrollado en este documento.

En este escenario, el relacionamiento como parte de la metodología se ejecuta desde **el paso de caracterización**, y se refiere al uso de las herramientas del modelo de relacionamiento (mapeo de grupos de interés, aproximación estratégica, ejecución de la estrategia de relacionamiento y validación) según la pertinencia para cada plan (es decir, el formulador debe analizar, de acuerdo al mapeo de actores que realiza en dicha fase, qué es lo que se debe comunicar del plan, a quién y cuándo).

También es posible hacer una planeación sin un involucramiento directo con los territorios. En este caso, las alternativas a la presencia directa en territorio tienen que valorarse de acuerdo a lo que es pertinente y posible para cada plan, y bajo el entendido que el relacionamiento puede hacerse con personas/actores por otros medios que no sean presenciales. Aquí el relacionamiento se produce de manera posterior, en el paso de comunicación, cuando se valida con actores el documento preliminar del plan, se recogen observaciones, dichos ajustes se incorporan al documento final y éste se difunde al público.

Esta alternativa es una opción para los formuladores que debe comprender el relacionamiento con grupos de interés por medios distintos a los presenciales, los cuales deben ser adecuados para difundir información, realizar diálogos constructivos, consultar e intercambiar información y tomar decisiones de cara a la planeación, siempre buscando con ello tener una lectura comprensiva de las necesidades y preocupaciones de los territorios de cada a cada plan.

Estas alternativas de relacionamiento tienen algunas limitaciones. Por ejemplo, la planeación a partir exclusivamente de la revisión de fuentes secundarias implica un alto nivel de incertidumbre alrededor de las realidades y dinámicas de los territorios por esa ausencia de acercamiento con los grupos de interés. De igual forma, la planeación a partir de la revisión de expertos implica una dedicación considerable de tiempo por parte de estos, lo cual tiene incidencia en la planificación de los recursos humanos y económicos asociados.

Una opción que puede considerar la UPME para este escenario de planeación viene dada por la articulación y sinergia que pueda establecerse con entidades que

tienen presencia en los territorios de interés para la planeación. Y es que tanto en la planeación como en el modelo de relacionamiento, es vital y necesaria la coordinación y articulación a nivel sectorial, al igual que con los entes territoriales, buscando una estrecha colaboración, haciendo uso y fortaleciendo con el enfoque territorial, aquellos espacios como los propiciados por las alcaldías, gobernaciones, autoridades ambientales, delegados en territorio de entidades del sector como ANM, ANH, Sistema Geológico Colombiano, delegaciones mineras, entidades del sector energético, entre otros.

Así mismo, trabajando de manera directa con entidades del sector que tienen presencia en los territorios a través de funcionarios de sus áreas ambientales, sociales, de relacionamiento entre otros. Lo anterior posibilitará que cuando no sea posible una presencia o contacto directo con públicos más amplios, la entidad pueda tener presente miradas, puntos de vista y el conocimiento en general de aquellos que han venido desarrollando procesos en territorio y los actores importantes a tener presente en los distintos procesos de la UPME.

Independientemente de si se realice una planeación participativa, la metodología se aplica con las fases propuestas que buscan facilitar la aplicación del enfoque territorial. No todos los planes requieren de una planeación participativa.

Este proceso se explica bajo una lógica de consultar, intercambiar información y retroalimentar como una forma de gestión de la relación con el otro, que operativamente se hace con el “set de actividades” propuesto en el modelo. Es decir, al informar a los grupos de interés el propósito del relacionamiento (identificando las posibilidades y alcances de la UPME, los objetivos del plan, las expectativas del ejercicio, etc.), se empieza a construir el mapeo de actores y la aproximación a la definición estratégica para ese relacionamiento; al consultar el alcance del relacionamiento y recibir la visión y comentarios de los grupos de interés se les involucra en la planeación sectorial de manera activa y se está trabajando sobre una estrategia de relacionamiento definida según el nivel de la relación y los canales construidos para la generación de confianza; y finalmente, de dicho ejercicio resulta un intercambio de información y un retroalimentación alrededor de los compromisos realizados en función de las capacidades de la UPME, que son monitoreados, reportados y evaluados consultando a los grupos de interés.

4. ¿Quién usa el modelo?

La revisión alrededor de la pertinencia de cada plan permite desarrollar las fases en mayor profundidad y detalle; es decir, se siguen los pasos generales, pero se busca la forma que mejor se adapte a cada plan sectorial de la UPME.

Como se ha indicado, *el modelo busca la generación de confianza y de relaciones de largo plazo con los grupos de interés para la UPME. Por ello, está concebido conceptualmente como un proceso iterativo en el que se informa a los grupos de interés el propósito del ejercicio, se consulta con actores estratégicos el insumo construido en la fase correspondiente a manera de validación para incorporar en los planes la perspectiva territorial, se involucra en la metodología dicha retroalimentación y se usa tal insumo en la planeación sectorial con enfoque territorial.*



Este modelo de relacionamiento está disponible para ser usado por los equipos encargados de la planeación en cada una de las subdirecciones y el Comité de Asuntos Ambientales y Sociales (CASU), que apoyará a los formuladores para facilitar, a través del uso de diferentes herramientas, la aplicación del enfoque territorial en la planeación sectorial.

5. ¿Qué contiene el modelo de relacionamiento?

i) El mapeo de actores o grupos de interés,

a partir de su identificación, segmentación y priorización. El mapeo de grupos de interés busca identificar el universo de temas y grupos de interés para la UPME, a partir de dos perspectivas: i) un mapeo estratégico de grupos de interés, en el que se identifican los grupos de interés y sobre el cual es posible realizar su segmentación y priorización a partir de su influencia e impacto; y ii) un mapeo operativo de grupos de interés, que se refiere a llevar la información de ese punto de contacto dentro del grupo de interés de que se trate.

Sobre este ejercicio se profundizará en las siguientes secciones de este documento, pero se anticipa que es a través del mapeo de estos actores que el formulador puede analizar qué es lo que se debe comunicar (a partir de la definición del objetivo y propósito del relacionamiento con los grupos de interés), a quién (según los niveles de relacionamiento) y cómo (a través de los canales de comunicación para la generación de confianza y relaciones de largo plazo, los mecanismos de participación y las herramientas como los diálogos sociales para la planeación, talleres y mesas regionales, foros, paneles y grupos de discusión, entre otros).

ii) La definición de la aproximación estratégica

con los grupos de interés, a partir de la definición de los objetivos, propósitos y niveles de relacionamiento, así como los canales para la creación de confianza y relaciones de largo plazo.

iii) La ejecución de la estrategia de relacionamiento,

es decir, el establecimiento de las relaciones con los grupos de interés, lo cual se realizará a través de los mecanismos de participación, el mecanismo del “diálogo social para la planeación”, los talleres y mesas regionales, foros, paneles, diálogo de saberes y grupos de discusión, el diálogo social en el marco de la Estrategia de Desarrollo y Relacionamiento Territorial del Sector Minero-Energético (EDRT) del MinEnergía, entre otros.

iv) La retroalimentación de la estrategia,

en la cual se realiza un monitoreo y reporte para analizar los resultados de la estrategia de relacionamiento con los grupos de interés.

6. ¿Cuáles son los principios del **modelo de relacionamiento**?

6.1 Generación de Confianza

Se debe actuar buscando un relacionamiento articulado, unificado, transparente, inclusivo y claro por parte de la institucionalidad con el territorio y sus habitantes, equilibrando la transparencia y las consideraciones de privacidad.

Este principio se entiende como un proceso de construcción constante, que no se genera de manera inmediata, sino que se va desarrollando poco a poco a través de la coherencia y constancia en el proceso. El diálogo se debe construir a partir de las diferencias entre las visiones de los actores del territorio y la UPME, lo que hace que se puedan llegar a acuerdos ajustados a las necesidades de cada uno de los interesados en un proyecto sectorial, sin llegar necesariamente a tener igualdad de consideraciones.

Este principio se entiende como un proceso de construcción constante, que no se genera de manera inmediata, sino que se va desarrollando poco a poco a través de la coherencia y constancia en el proceso.

6.2 Flexibilidad y Gradualidad

Gradualidad: El modelo reconoce las capacidades actuales y los eventuales escenarios de reforma institucional de la UPME para la incorporación del enfoque territorial en los ejercicios de planeación.

Flexibilidad: Toma en cuenta las particularidades de cada subsector con el ánimo de ser una hoja de ruta para la entidad, y no un proceso estricto o inmutable.

Ambos principios aseguran la replicabilidad y estandarización del modelo, facilitando su incorporación para cada uno de los planes sectoriales.

Ambos principios aseguran la replicabilidad y estandarización del modelo, facilitando su incorporación para cada uno de los planes sectoriales.

6.3 Coordinación y Concurrencia

Esta propuesta se inspira en los principios de coordinación y concurrencia Nación-Territorio, según los cuales las autoridades deben coordinar sus actuaciones, armonizando el ejercicio de sus funciones, y participar conjuntamente (tanto las entidades del nivel central como territorial) en los procesos que les atañen. Bajo este principio el modelo busca alinearse con las mejores prácticas y con las iniciativas desarrolladas por otras entidades del sector y por los territorios.

Bajo este principio el modelo busca alinearse con las mejores prácticas y con las iniciativas desarrolladas por otras entidades del sector y por los territorios.

6.4 Transparencia

La participación ciudadana permite conocer y refutar información, a partir del principio de transparencia según el cual deben acceder a información veraz, oportuna y clara. El modelo parte de la base que la transmisión de información permite enmarcar la percepción de los grupos de interés sobre bases realistas, no generando falsas expectativas, para minimizar la desinformación.

El modelo parte de la base que la transmisión de información permite enmarcar la percepción de los grupos de interés sobre bases realistas.

6.5 Inclusión

El modelo pretende asegurar que los grupos de interés y sus interlocutores sean identificados y priorizados de la manera adecuada, teniendo especial cuidado de incluir a los grupos más vulnerables y que pueden sufrir un mayor impacto (como por ejemplo mujeres, niños, grupos étnicos, etc.).

Teniendo especial cuidado de incluir a los grupos más vulnerables y que pueden sufrir un mayor impacto.

6.6 Acción sin daño

A partir del reconocimiento de que ninguna intervención está exenta de generar daño (no intencionado), el enfoque de acción sin daño “implica la reflexión por parte de los y las profesionales sobre aspectos como los conflictos emergentes durante la ejecución de las acciones, los mensajes éticos implícitos, las relaciones de poder y el empoderamiento de los participantes”. Por ello, es importante que desde los procesos técnicos de la UPME se tenga en consideración esta visión que implica comprender las dinámicas que existen entre los actores del territorio que pueden tener conflictos (manifiestos o latentes) e interpretar las necesidades y potencialidades de los habitantes de los territorios, mediante la aplicación del enfoque territorial y su correspondiente análisis de otras dimensiones, la comprensión de las expectativas, temores y consecuencias para los sujetos alrededor de una alternativa o una iniciativa del sector minero-energético.

Por ello, es importante que desde los procesos técnicos de la UPME se tenga en consideración esta visión que implica comprender las dinámicas que existen entre los actores del territorio



Foto: Daniela Orozco

7. ¿Qué lineamientos de relacionamiento territorial **establecidos por el MinEnergía fueron considerados dentro del modelo?**

El modelo realizó una revisión de los lineamientos de relacionamiento territorial establecidos en los siguientes instrumentos:

- 1 • Estrategia de Desarrollo y Relacionamiento Territorial del Sector Minero-Energético, del MinEnergía.
- 2 • Diálogo con comunidades y acceso a territorio en el marco de la conflictividad, del Minenergía.
- 3 • Guía de relacionamiento entre las comunidades negras de los departamentos del Valle, Cauca y Nariño y el sector Minero Energético, del Minenergía.
- 4 • ABC para el fortalecimiento del diálogo intercultural del pueblo indígena, del Minenergía.
- 5 • Círculo de la palabra Wayuu - Diálogo intercultural con el sector minero- energético, del Minenergía.
- 6 • El respeto a la palabra como mecanismo de acercamiento entre los pueblos indígenas de la Amazonía colombiana y el Minenergía, del Minenergía.
- 7 • Guía de relacionamiento y diálogo entre el sector minero- energético y el pueblo Arhuaco, del Minenergía.
- 8 • Protocolo de comunicación para proyectos mineros, del MME.

8. Ficha General de las Fases del Proceso



Fase del Proceso: Mapeo de grupos de interés

- **Objetivo**

Identificar el universo de temas y grupos de interés para la planeación sectorial, a partir del cual se pueda realizar su segmentación y priorización para definir la estrategia de relacionamiento.

- **Resultados**

Sistematización de información sobre grupos de interés

Mapa de grupos de interés según su nivel de influencia e impacto

- **Sugerencias para el desarrollo de esta fase**

La identificación es un ejercicio comprensivo y exhaustivo, independientemente de si se trata de aliados o no, de aspectos relacionados con la conflictividad, o si involucra a actores con escasa o nula participación.

Si durante el proceso de planeación identifica nuevos grupos de interés, debe actualizar la herramienta de sistematización de información.

El mapeo de grupos de interés es un ejercicio dinámico que no se termina la primera vez que se hace, sino que, por el contrario, debe ser actualizado permanentemente y en función de objetivos específicos por cada plan.

Es recomendable buscar aliados del territorio que hagan una valoración sobre el mapeo de grupos de interés inicial y puedan retroalimentar frente a actores clave que no hayan sido incluidos

Para maximizar beneficios y evitar duplicidad de esfuerzos se sugiere coordinar este ejercicio con la oficina de asuntos ambientales y sociales del MinEnergía, la OGI y el CASU de la UPME, y las oficinas de asuntos sociales de la ANM y la ANH.

- **Tareas Principales**

Identificación de grupos de interés

Segmentación y priorización de grupos de interés

Actualización de la herramienta para la sistematización de información de grupos de interés

Clasificación de los grupos de interés a partir del análisis de niveles de influencia e impacto



Fase del Proceso: **Definición de la aproximación estratégica**

- **Objetivos**

Definir, a partir del mapeo de grupos de interés, la estrategia de relacionamiento con los actores relevantes de cara a cada plan.

- **Resultados**

Definir el propósito, objetivo y los niveles de relacionamiento.

Definir canales, mensaje y lenguaje según nivel de relacionamiento.

Establecimiento de mecanismos de coordinación sectorial para el relacionamiento en los diferentes niveles.

- **Sugerencias para el desarrollo de esta fase**

El logro de los objetivos comprende a todos los niveles encargados de la planeación sectorial en la UPME.

La aproximación estratégica busca reflejar los puntos de vista y las necesidades de la mayor cantidad de grupos de interés involucrados y relevantes para cada plan.

La aproximación estratégica debe efectuarse de manera articulada con las instituciones del sector con presencia en el territorio.

- **Tareas Principales**

Analizar la pertinencia del relacionamiento a diferentes niveles, en función de la naturaleza del plan sectorial

Considerar las capacidades institucionales y operativas de la entidad.

Ubicar a los grupos de interés en el mapa de niveles de relacionamiento (Gráfico 3.) para definir la aproximación estratégica con cada uno.

Identificar las actuaciones en curso o proyectadas por las instituciones del sector en los territorios de interés para el plan sectorial a formular por la UPME



Fase del Proceso: **Ejecución de la estrategia de relacionamiento**

• **Objetivos**

Establecimiento de las relaciones con los grupos de interés, a partir del análisis previo de la estrategia de relacionamiento.

• **Resultados**

Relacionamiento con los grupos de interés a través de espacios presenciales o no presenciales de participación. El relacionamiento se realizará a través de los mecanismos de participación, el mecanismo del “diálogo social para la planeación”, espacios físicos o virtuales como los talleres y mesas regionales, foros, paneles, diálogo de saberes y grupos de discusión, el diálogo social en el marco de la Estrategia de Desarrollo y Relacionamiento Territorial del Sector Minero- Energético (EDRT) del MinEnergía , entre otros.

Lista de asuntos relevantes, riesgos y oportunidades para considerar en la ejecución de los mecanismos de participación.

• **Sugerencias para el desarrollo de esta fase**

Se deben usar herramientas (físicas o virtuales) adecuadas para difundir la información.

Los ejercicios de relacionamiento deben ser planeados y deben tener una logística definida según sea a través de herramientas físicas o virtuales y que considere el tiempo necesario.

La convocatoria debe considerar el nivel de relacionamiento, y aspectos inherentes como las diferencias idiomáticas, culturales, educativas, etc.

En atención al mapeo de grupos de interés realizado, es posible determinar si para el ejercicio se requiere un facilitador para la toma de decisiones y la resolución de problemas. La decisión de vincularlo o no, depende del análisis de aspectos como la existencia de presiones, desconfianza, complejidad del tema, entre otros.

Definir reglas básicas del procedimiento y comportamiento.

Definir planes de contingencia para gestionar posibles riesgos.

Se deben definir indicadores alrededor del ejercicio, para medir el logro de los objetivos propuestos.

• **Tareas Principales**

Ejecutar las tareas planteadas en la lista de chequeo para la planeación de los espacios de participación.

Analizar las dinámicas territoriales a partir de variables determinantes.

Consultar las consideraciones para la inclusión del enfoque de género y para el relacionamiento con grupos étnicos, cuando aplique.

Fase del Proceso: **Retroalimentación**

- **Objetivos**

Analizar los resultados de la estrategia de relacionamiento con los grupos de interés

- **Resultados**

Formato de registro de reuniones y sus respectivos acuerdos

Ejecución de los métodos de monitoreo y evaluación

Construcción de Indicadores

- **Sugerencias para el desarrollo de esta fase**

Decidir qué tipo de información se debe comunicar, a qué grupos interesados, con qué método y con qué frecuencia.

Actualizar el **registro de los compromisos** con regularidad y comunicar los avances a los actores sociales interesados y afectados.

Dar a conocer los resultados del seguimiento, especialmente los informes de los agentes de seguimiento externos.

Informar regularmente acerca del **proceso de relación con los actores sociales en general**, tanto a quienes participan en forma directa como a otros interesados.

Traducir al idioma local la información que se brinda a los interesados y presentarla en formatos de fácil comprensión.

- **Tareas Principales**

Análisis de los resultados de los métodos de monitoreo y evaluación

Presentar resultados a los grupos de interés

Ajustar el relacionamiento de acuerdo a los resultados de la evaluación



Foto: Daniela Orozco

9. Desarrollo de las **Fases**

9.1. ¿Quiénes son los grupos de interés para la UPME?:

9.1.1 Realización del mapeo de grupos de interés



Tip para la identificación y clasificación

es importante que antes de la identificación de grupos de interés, se defina el objetivo (que puede estar implícito o explícito como parte de una estrategia de relacionamiento²) para orientar el ejercicio.

Esta segmentación es útil ya que cada aproximación permite recolectar información diferente y necesaria, que es relevante para este modelo de relacionamiento.

Es necesario abordar el mapeo ...

de grupos de interés entendiendo a cada grupo de interés desde dos perspectivas. Por un lado, el grupo de interés estratégico; es decir, la entidad, organización o grupo que se está mapeando, lo que facilita el entendimiento del grupo, sus intereses y competencias. Por otro lado, el grupo de interés táctico u operativo, que se refiere a aquella persona que es punto de contacto en ese grupo de interés, lo que facilita la gestión del grupo.

² La intención de definir el objetivo del relacionamiento con los grupos de interés es, como se mencionó previamente, no llegar a ellos solamente cuando se tiene un interés específico según cada plan. Precisamente, en el marco de la estrategia de relacionamiento general de la UPME, hay unos objetivos de relacionamiento, pero en el marco del modelo de relacionamiento para la incorporación del enfoque territorial en la planeación sectorial, el formulador debe abordar un relacionamiento diferente en función de cada plan, que se sirve del relacionamiento general que precede al ejercicio de planeación.

	Grupo de interés estratégico	Grupo de interés táctico u operativo
¿Por qué esta segmentación?	Porque permite tener una visión general de los intereses y competencias del grupo, así como sus posibles relaciones con la entidad.	Porque facilita la construcción de relaciones en el día a día en la labor de relacionamiento de los funcionarios que ejecuten este modelo.
¿Para qué esta segmentación?	La información resultante del mapeo de grupos de interés desde esta segmentación permite definir el nivel de influencia e impacto que se utilizan en la etapa de segmentación y priorización, con lo que se define la aproximación estratégica del relacionamiento de la entidad con cada grupo. Dicha aproximación se desarrolla en la próxima fase de este modelo.	Para poder identificar, dentro del mismo grupo de interés, el punto de contacto en función de la situación y el propósito del relacionamiento.



Tip para la identificación y clasificación:

La consulta alrededor de los grupos de interés puede producirse dentro de los distintos espacios de articulación y coordinación sectorial e intersectorial en los que participa la UPME.

Es importante tener en cuenta en la identificación de grupos de interés el tipo de relación que media entre la entidad y el grupo, ya que dependiendo del plan sectorial, algunos actores serán o no determinantes, en la medida en que se analice en función de sus intereses, influencia, capacidad para el diálogo, posición en relación con el sector y alternativas que plantee en los escenarios de planeación de la UPME.

Lo anterior lleva justamente a determinar que el relacionamiento puede ser de dos niveles: uno **general** para la UPME, el cual es permanente, y otro **asociado directamente a cada Plan**, que se sirve del relacionamiento general de la entidad con dicho grupo de interés. La lógica detrás de estos niveles es que un mismo actor o grupo de interés no sea convocado por diferentes integrantes de la UPME para temas diferentes y de manera desarticulada. **La relación debería ser una sola, aunque tenga espacios de conversación con objetivos diferentes.**

Para la clasificación de los actores se sugiere tener presente los siguientes pasos:

1. Agrupar y categorizar para determinar el ámbito de actuación de los actores, ya sea geográficamente (nacional, regional, departamental, municipal) o contextualmente (representantes de la sociedad civil, actores comunitarios, gubernamentales, del sector productivo, prestadores de servicios). Esto permitirá determinar el segmento o tipología a la que pertenece el actor e identificar los planes sectoriales para los cuales resulta relevante su interacción
2. Sistematizar en matrices la información obtenida es fundamental para facilitar el análisis de priorización. Esto se debe hacer independientemente de la fuente, la cual puede ser secundaria, espacios de contacto directo en talleres, comités, mesas de trabajo, o acercamiento a través de trabajo de campo en los territorios.
3. Actualizar constantemente dichas matrices de información con el fin de hacer vigente la información en las fases posteriores de la metodología de Planeación con enfoque territorial o del modelo de relacionamiento.

Para ello, el funcionario se hará preguntas alrededor de aspectos como los siguientes:

¿Se trata de grupos de interés o actores internos, externos, sectoriales, de otros sectores estratégicos?

¿El relacionamiento se establece para el cumplimiento de objetivos misionales o estratégicos de la entidad?

¿Con qué tipo de proceso interno se alinea dicho grupo de interés (por ejemplo, con el suministro de información en el marco de la construcción de los respectivos planes)?

¿El grupo de interés es del orden nacional, regional o local?

¿Cuál es la fuente de información asociada a la obtención y actualización de datos sobre este grupo de interés?

¿Podrían interesarse los grupos de interés en los ejercicios de formulación y retroalimentación de los planes?

El resultado de la identificación y clasificación de los grupos de interés a partir de estos criterios se condensa en un formato en el que se señala el grupo de interés, el tipo de grupo de interés, el nivel (nacional, regional o local), la fuente de información y las temáticas relacionadas al mismo, entre otros datos, como el que se propone en la Tabla 3.

Grupo de interés estratégico (entidad, organización, grupo representado)	Grupo de interés táctico / Rol del contacto (presidente, encargado de relaciones, líder) del grupo de interés estratégico	Nombre del contacto	Teléfono del contacto
Correo del contacto	Antecedentes de relacionamiento (Con quién fue, qué compromisos hubo, estado de los compromisos)	Propósito del relacionamiento	Temas por tratar

Elaboración propia

Aspectos adicionales para tener en cuenta para la identificación de grupos de interés:

- Espacios de coordinación para la identificación de grupos de interés para el modelo:

Además del relacionamiento institucional que se tiene para el suministro de información requerida y utilizada en la formulación de los respectivos planes, se recomienda consultar los siguientes espacios de coordinación:

1. Mesa Técnica de Articulación sectorial del Ministerio de Minas y Energía, y la Instancia Técnica de Análisis y Gestión de la Conflictividad
2. Oficina de Asuntos Ambientales y Sociales (OAAS) y Oficinas de asuntos sociales de la ANM, la ANH, del Sistema Geológico Colombiano, entre otras
3. Mesa de trabajo por los Derechos Humanos en el sector minero energético
4. EITI Colombia
5. Comisión de Ordenamiento Territorial
6. Espacios de articulación con el Departamento Nacional de Planeación
7. Esquemas de asociatividad territorial (asociaciones de municipios, regiones de planificación y gestión, áreas metropolitanas, provincias administrativas, etc.)
8. Observatorio de Derechos Humanos y DIH
9. Participación en mesas directivas de las entidades adscritas al MME
10. Comisión de Catastro Multipropósito
11. Consejos Territoriales de Planeación en los territorios de interés
12. Mesas regionales en temas de interés del sector
13. Organizaciones no gubernamentales que trabajen en temáticas de interés para el sector
14. Representantes de organizaciones de la sociedad civil según temáticas prioritarias para cada Plan y el contexto (mujeres, grupos étnicos, organizaciones campesinas, usuarios de servicios públicos, sindicatos de empresas del sector, etc.)
15. Mesas de medios de comunicación comunitaria
16. Asociación de Juntas de Acción Comunal – AsoJuntas
17. Juntas de Acción Comunal
18. Grupos de investigación de universidades y/o patrocinados por empresas del sector
19. Cámaras de Comercio
20. Grupo de Diálogo sobre la Minería en Colombia- GDIAM (Nacional y territorial Antioquia)



Foto: Kevin Ramírez

Este ejercicio se puede complementar, por demanda y para temáticas específicas, con la consulta a entidades como la Agencia Nacional de Tierras, la ART, el IGAC, la Comisión de catastro multipropósito, el Ministerio de Agricultura y el Ministerio de Transporte, los entes territoriales, las autoridades ambientales regionales, las Contralorías y Personerías municipales, entre otros.

En este aspecto, es importante que se tenga en cuenta para la articulación con actores relevantes, lo siguiente:

- Es necesario identificar actores que puedan representar el sentir, las realidades culturales y sociales de diversos sectores de la población en el territorio y con relación al Plan.
- Es importante identificar aquellos que puedan actuar como mediadores, facilitadores, generadores de alianzas y sinergias que beneficien a los territorios, a la ciudadanía y a la entidad.
- Basarse en la construcción de espacios no sólo para búsqueda de información, identificar expectativas, alimentar un determinado Plan, sino para que se genere un proceso de mediano y largo plazo, en el cual se incluyan también la formación, el desarrollo de capacidades de ciertos actores en territorio que sean claves para los objetivos del sector y la transición energética, por ejemplo, el fortalecimiento permanente que requieren los gobiernos locales tanto en aspectos relacionados con el sector minero, como en temas energéticos y de hidrocarburos.
- Los entes locales y organizaciones de la sociedad civil necesitan un mayor acercamiento del gobierno nacional.
- Es conveniente trabajar de la mano con otras entidades del Estado que han desarrollado mecanismos para fortalecer las capacidades de los gobiernos locales. Así mismo, con aquellas que vienen participando o liderando ejercicios de planeación estratégica y/o planes donde deben confluir diversos sectores y buscan soluciones a partir de una visión conjunta en los territorios. Un ejemplo puntual es el DNP a través de los Esquemas Asociativos Territoriales – EAT.

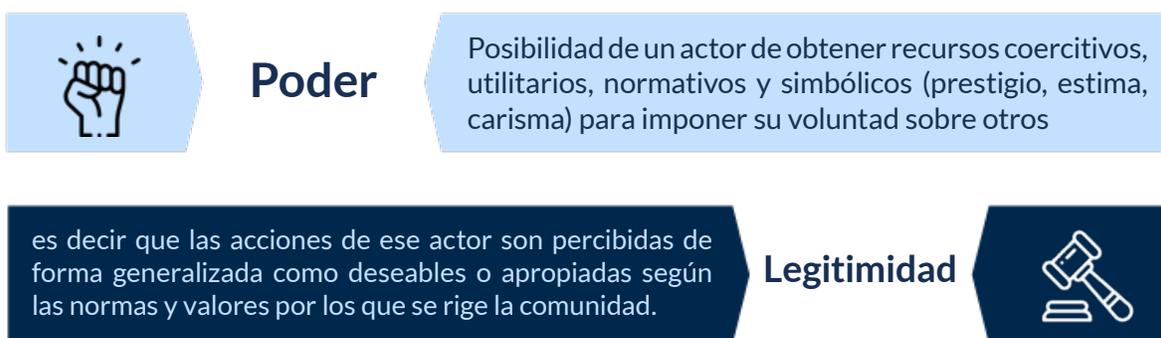


Foto: Juan Henao

9.1.2 Segmentación y priorización

Para facilitar el ejercicio de relacionamiento con los grupos de interés mapeados es posible segmentarlos y priorizarlos en función de su **influencia e impacto**.

Para esto, se va a entender **influencia** como el ponderado de dos atributos de cada grupo, el poder y la legitimidad. Se dirá que el nivel de influencia de cada grupo de interés es alto o bajo en función de cuántos de los atributos cumple, y se usará este nivel de influencia en el paso de priorización.



Por su parte, el **impacto** en el proceso de planeación se sugiere abordar de forma específica para cada plan en función de variables como, los intereses e influencia en el marco del proceso de planeación y en la capacidad de diálogo y el potencial de impacto.

Para determinar los niveles de influencia e impacto de un grupo de interés se puede recurrir a una guía como la que se presenta a continuación:

• Guía de preguntas sugeridas para definir el nivel de **impacto** de los grupos de interés

	Muy bajo 1	Muy bajo-Bajo 2	Bajo-Medio 3	Medio 4	Medio-alto 5	Alto-Muy alto 6	Muy alto 7	No aplica
¿Quiénes podrían verse afectados por las posibles implicaciones ambientales y sociales de las alternativas, escenarios planteados en el marco de los Planes de la UPME?								
¿Cuáles son los grupos o personas más vulnerables entre los posibles afectados, y qué iniciativas especiales son necesarias para establecer una relación con ellos?								
¿Cuáles lineamientos o decisiones plasmadas en el respectivo Plan podrían generar mayor afectación a los actores sociales.)?								
¿Qué actores sociales podrían ayudar a mejorar el diseño del plan o a optimizar los esfuerzos en el marco de su formulación?								
¿Qué actores pueden ayudar de mejor manera a generar alertas tempranas sobre las potenciales implicaciones sociales o ambientales que podrían derivarse del respectivo plan?								
¿Quiénes apoyan o se oponen energicamente a los cambios que producirá la ejecución del plan y por qué razones?								

*No aplica: en el caso de impacto, las primeras tres preguntas son excluyentes con las últimas tres



• **Guía de preguntas sugeridas para definir el nivel de *influencia* de los grupos de interés**

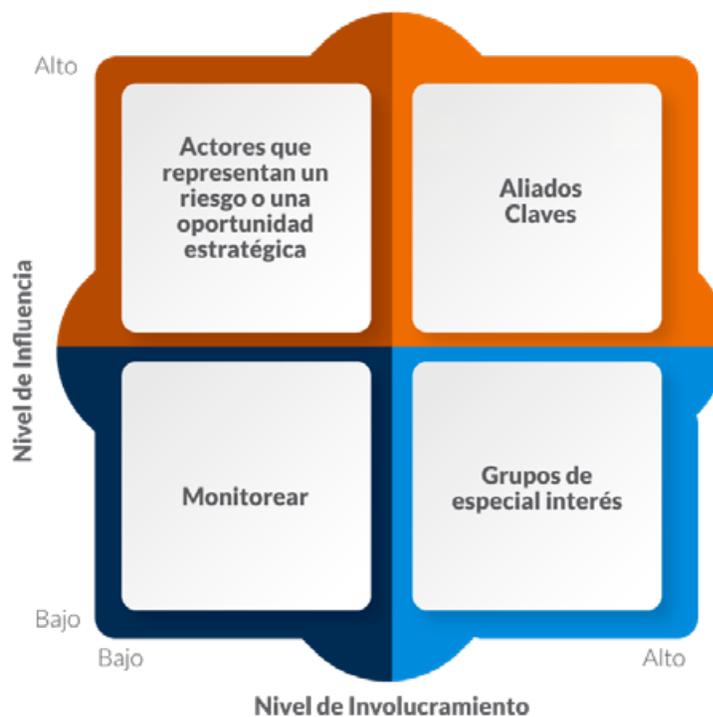
	Muy bajo 1	Muy bajo-Bajo 2	Bajo-Medio 3	Medio 4	Medio-alto 5	Alto-Muy alto 6	Muy alto 7	No aplica
¿Cuál es el nivel de visibilidad que tiene el actor a nivel municipal o regional?								
¿Qué tan alineados están los intereses de este actor con los intereses de los demás actores mapeados?								
¿Cuál es la capacidad del actor para movilizar recursos humanos, técnicos, mediáticos, de información, de otros actores o grupos organizados, etc.?								
¿Cuál es la posibilidad de contribuir o obstaculizar las actividades de las entidades del sector a nivel territorial o en el marco de la elaboración de los planes de la UPME?								
¿Cuál es el nivel de visibilidad que tiene el actor a nivel municipal o regional?								
¿Qué tan alineados están los intereses de este actor con los intereses de los demás actores mapeados?								
¿Cuál es la capacidad del actor para movilizar recursos humanos, técnicos, mediáticos, de información, de otros actores o grupos organizados, etc.?								

Tip para la priorización

Es necesario priorizar aquellos actores que contribuyan a la inclusión de grupos menos formados, con menor representatividad, o población históricamente excluida, que tengan o deban tener una relación con el sector.

Los resultados de las preguntas anteriores deben ponderarse para cada grupo de interés.

La priorización es una herramienta para entender el entorno social que se está analizando y las posiciones y actitudes de los grupos de interés identificados. Esta información es el insumo para determinar el nivel de influencia y de impacto de cada uno, para poder graficar su ubicación dentro del mapa de grupos de interés descrito en el gráfico 2.



Elaboración propia

Grupos de interés que pueden ser aliados clave:

Estos son los actores que tienen un nivel medio-alto o alto de influencia y se ven impactados por el sector que se esté planeando, y que por esto pueden ser vitales para el proceso de planeación, ejecución de los planes o seguimiento de los planes sectoriales a cargo de la UPME. La estrategia de relacionamiento con este grupo de actores se debe generar a partir de una relación basada en la comprensión de sus inquietudes y la canalización de estas preguntas a un diálogo compartido entre los distintos actores del municipio.

Grupos de especial interés para la entidad:

Este grupo de actores tiene un nivel medio-bajo o bajo de influencia, pero pueden verse altamente impactados por las actividades, y puede ser un grupo al que la UPME deba apoyar para así velar por incluir sus intereses en la discusión. Por esto, el enfoque de la estrategia de relacionamiento debe ser fortalecer las capacidades institucionales y operativas de la entidad frente a los grupos de interés que se ubiquen en esta categoría, así como el papel que juegan en el territorio.

Grupos de interés que pueden representar una amenaza o una oportunidad estratégica:

Este grupo de actores tienen un nivel de influencia medio-alto o alto, pero el nivel de impacto es bajo. Esto lleva a que la estrategia de relacionamiento sea cautelosa ya que por su nivel de influencia pueden ser determinantes en la aceptación del desarrollo o, por el contrario, detractores que amenacen el relacionamiento.

Grupos de interés que se deben monitorear:

Estos son aquellos grupos que tienen un nivel bajo de influencia y un nivel bajo de impacto. Por esto, la estrategia de relacionamiento no debe implicar esfuerzos adicionales para la entidad o sus representantes.

La priorización debe permitir clasificar a cada grupo de interés en uno de los cuadrantes del gráfico 2, teniendo en cuenta las valoraciones efectuadas en la caracterización por su nivel de influencia e impacto, lo cual determina las acciones para la gestión del relacionamiento desde la entidad.



Foto: Laura Sandoval

9.2. Definición de la aproximación estratégica con los grupos de interés: **¿Para qué desarrollar una estrategia de relacionamiento con los grupos de interés?**

La identificación, segmentación y priorización de grupos de interés permite desarrollar una planeación estratégica del relacionamiento basada en los principios del modelo y los objetivos perseguidos.

En la definición de la aproximación estratégica a los grupos de interés se conecta la información sobre la capacidad actual de la entidad y los principios con la segmentación de los grupos de interés según su nivel de relacionamiento, ya que este depende de los recursos y capacidad institucionales y operativas de la UPME.

9.2.1 Definir el objetivo y propósito del relacionamiento con los grupos de interés

El desarrollo de esta aproximación estratégica parte de las preguntas que se hace el funcionario en torno al propósito del relacionamiento:

- 1 • ¿Por qué para formular el Plan se necesita un relacionamiento con los grupos de interés?
- 2 • ¿Qué se quiere lograr a través del relacionamiento con los grupos de interés?
- 3 • ¿Qué factores impulsan a convocar a los grupos de interés?
- 4 • ¿Cuáles son los riesgos asociados a no tener un relacionamiento con los grupos de interés?

Para que el relacionamiento sea estratégico, se deben tener objetivos y estrategias alineados con las expectativas de los grupos de interés, dando paso a la construcción de una relación y un proceso de participación con visión de largo plazo y una valoración de riesgos e impactos potenciales que no esté determinada por un interés concreto que ya se materializó (como lo sería, por ejemplo, un proyecto). Por lo anterior, se trata de un análisis siempre dinámico en el tiempo, que se produce de manera permanente.

De igual forma, deben hacerse consideraciones en torno a las capacidades institucionales y operativas de la entidad y los niveles pertinentes de relacionamiento, acordes con la naturaleza de cada plan sectorial en particular.

En lo que respecta a este punto, deben considerarse factores como la escala geográfica del relacionamiento (relación global, nacional, regional, local), la existencia de conflictos de interés (obstáculos) y las capacidades y recursos de la organización (sistemas, talento humano, presupuesto, etc.).

Tip para la definición de objetivos y propósito

Sobre los requerimientos para el relacionamiento desde la UPME también debe medirse la existencia de dificultades para convocar a los grupos de interés. Por ejemplo: barreras pueden ser idiomáticas, alfabetismo, geográficas, acceso a tecnologías modernas de comunicación, acceso a medios de comunicación, conocimientos específicos del tema, medios de transporte y conectividad, conflictos locales, costumbres, posibilidad de anonimato y manejo de la privacidad, costos, ausencia de recurso humano, entre otros.



Finalmente, uno de los recursos más importantes a considerar alrededor de las capacidades institucionales y operativas de la UPME es el recurso humano, el cual debe ser adecuado para poder ejecutar el modelo de forma correcta, ya que se trata de una cuestión para la cual se requieren habilidades que difieren según los grupos de interés.

9.2.2 Niveles de relacionamiento y canales para la generación de confianza

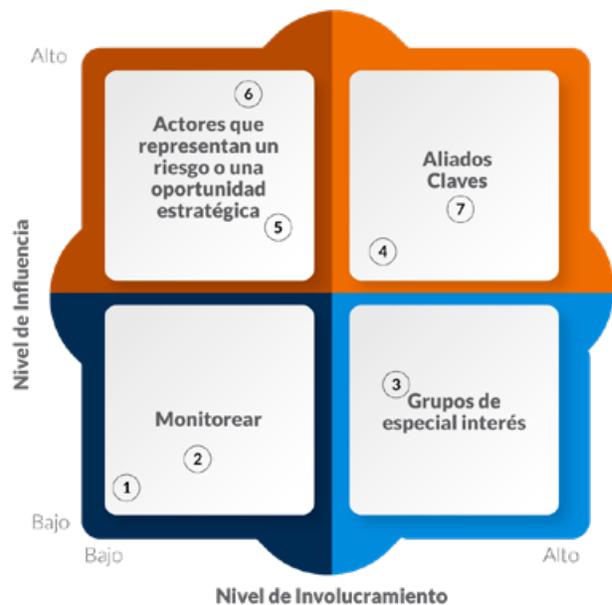
La definición de las capacidades institucionales y operativas de la UPME, así como el alcance y las particularidades de cada plan, son relevantes para la definición de los niveles de relacionamiento, ya que, si la capacidad de la entidad es alta y las particularidades del plan lo exigen, se podrá tener un relacionamiento más cercano y demandante de recursos, con una mayor cantidad de grupos de interés. Los niveles de relacionamiento pueden determinarse de la siguiente manera según su enfoque:

Nivel	Ejemplos prácticos	Enfoque
1. Bajo o pasivo	Actores comunitarios en áreas de bajo interés (actores sociales de primer grado) Ciudadanía en general	Se presenta cuando son grupos de interés con baja participación (bajo impacto)
2. De seguimiento o unilateral	ONG's Academia (cuando no se tienen alianzas o convenios) Gremios Actores sociales de primer y segundo grado Empresas del sector sin relación directa con el plan a desarrollar	Mantener un seguimiento a las respuestas de estos grupos de interés frente a las actividades de la entidad y del sector
3. Informativo	Medios de comunicación de la región Empresas del sector Actores sociales de segundo grado	Diseñar espacios y estrategias concretas de comunicación y relacionamiento con estos grupos de interés. La comunicación es unilateral, pero tiene también un fin educativo y puede ser un relacionamiento de corto o largo plazo.
4. Transaccional	Entidades aliadas con un propósito establecido Academia en el marco de alianzas o convenios Entes territoriales Actores sociales de segundo grado	El relacionamiento está basado en objetivos concretos en el marco de un acuerdo o un convenio, en pro del sector. Hay un relacionamiento basado en la cooperación, y el fortalecimiento de ambas partes.
5. Consultivo	Expertos y academia Gremios y empresas del sector con relación directa con el plan a desarrollar Entes territoriales Autoridades ambientales Organizaciones sociales y comunitarias que se enfoquen en temáticas de interés para el sector (ambiental, derechos humanos, asuntos étnicos y de género, etc.) Actores sociales de segundo grado	Se produce cuando se consulta a los grupos de interés para obtener sus opiniones en torno a unas temáticas establecidas por la entidad y se explica el porqué de las decisiones.
6. Participativo	Expertos y academia Gremios y empresas del sector con relación directa con el plan a desarrollar Entes territoriales Autoridades ambientales Organizaciones sociales y comunitarias que se enfoquen en temáticas de interés para el sector (ambiental, derechos humanos, asuntos étnicos y de género, etc.) Actores sociales de segundo grado	Se trabaja directamente con los grupos de interés y el aprendizaje es en doble vía. Estas relaciones son de mediano y largo plazo identificando temáticas en las cuales la entidad pueda contribuir al desarrollo de interlocutores formados sobre temáticas del sector pertinentes para los territorios.

<p>6. Participativo</p>	<p>Expertos y academia Gremios y empresas del sector con relación directa con el plan a desarrollar Entes territoriales Autoridades ambientales Organizaciones sociales y comunitarias que se enfoquen en temáticas de interés para el sector (ambiental, derechos humanos, asuntos étnicos y de género, etc.) Actores sociales de segundo grado</p>	<p>Se trabaja directamente con los grupos de interés y el aprendizaje es en doble vía. Estas relaciones son de mediano y largo plazo identificando temáticas en las cuales la entidad pueda contribuir al desarrollo de interlocutores formados sobre temáticas del sector pertinentes para los territorios.</p>
<p>7. Colaborativo</p>	<p>Entes territoriales Entidades involucradas en la implementación de las estrategias, y acciones derivadas de los planes Entidades de orden nacional como ART, DNP, Ministerio del Interior, Autoridades ambientales, etc. Entidades de cooperación internacional presentes en los territorios Organizaciones de la sociedad civil Academia Organizaciones sociales y comunitarias que se enfoquen en temáticas de interés para el sector (ambiental, derechos humanos, asuntos étnicos y de género, etc.) Actores sociales de segundo grado Esquemas de Asociatividad territorial</p>	<p>Se busca contar con grupos de interés para desarrollar estrategias conjuntas, fortalecer las capacidades en los territorios que permitan el desarrollo de los objetivos del sector y a su vez un impacto positivo en el mejoramiento de las condiciones de vida de la población.</p>

A partir de estos niveles es posible determinar a cuál cuadrante del mapa de grupos de interés pertenecen, como se observa en el gráfico 3. Esto es importante ya que permite identificar qué canales, cuál debe ser el mensaje y qué lenguaje se debe usar, al momento de relacionarse (esto se puede ver en la tabla 5).

Las relaciones de bajo nivel como las informativas (3), de seguimiento (2) y pasivas (1) pueden resolver desafíos menores, mientras que las relaciones de nivel más alto abordan desafíos que pueden contribuir al logro de cambios significativos y, por ende, tienen una mayor cantidad de recursos, capacidades, conocimientos o influencia. Sin embargo, en la práctica, las relaciones con grupos de interés suelen combinar diferentes niveles.



Elaboración propia



Tip para definir niveles de relacionamiento y canales:

Se puede definir el nivel de relacionamiento con los grupos de interés, sin embargo, los canales y los mensajes se determinan **en función de lo que esos grupos de interés usan y de lo que es más efectivo para el relacionamiento con ellos.**

Así, por ejemplo, para garantizar una convocatoria incluyente puede recurrirse a canales y medios comunitarios, colaboraciones con grupos poblacionales específicos, emisoras comunitarias, carteleras en sitios estratégicos, redes de comunicación vía telefónica o de mensajería instantánea, canales de YouTube, entre otros. Los canales y mensajes deben buscar establecer mecanismos de comunicación directa con los grupos de interés, y debe procurarse el uso de diferentes canales para llegar al mayor número de grupos de interés.

A manera ilustrativa, la definición de los canales, mensaje y audiencia para el modelo puede verse en la tabla 5:

Cuadrante del mapa	Canales	Mensaje	Lenguaje
Aliados claves	<ul style="list-style-type: none"> Mesas o talleres regionales, municipales o por temáticas específicas (medio ambiente, asuntos étnicos, derechos humanos, etc.). Talleres de prospección en lógica de diálogo social. Colaboraciones: Diálogo de saberes, donde se posibilite la confluencia del conocimiento de la academia con el de las comunidades Eventos de divulgación, foros, conferencias Acuerdos de colaboración Informes, grupos de trabajo Participación de la entidad en espacios de interés regional (Ferias, eventos académicos, audiencias públicas de proyectos estratégicos, espacios liderados por otras entidades del sector, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> Construcción conjunta de una visión a largo plazo del desarrollo sostenible en los territorios. Políticas del sector pertinentes con las realidades territoriales y expectativas de la población. Articulación nación-territorio De contribución como sector a la superación de problemáticas territoriales 	<ul style="list-style-type: none"> Guiado a la acción (definición de compromisos, en el marco de las competencias de la UPME) Articulador e incluyente
Actores que representan un riesgo o una oportunidad estratégica	<ul style="list-style-type: none"> Sistemas de reclamaciones Eventos de formación Diálogo social Mesas o talleres regionales, municipales o por temáticas específicas (medio ambiente, asuntos étnicos, derechos humanos, etc.). Visitas: (Planes que definen intervenciones en sitios específicos, en zonas de interés puntual para una alternativa) Participación de la entidad en espacios de interés regional (Ferias, eventos académicos, audiencias públicas de proyectos estratégicos, espacios liderados por otras entidades del sector, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> Claridad de que la entidad planea con una mirada integral del territorio Claridad de que se planea teniendo en cuenta expectativas, temores, visión del territorio, que se conocen a través de la escucha y la participación Claridad de que la planeación se hace a través de la articulación sectorial e intersectorial Claridad de que se planea teniendo en cuenta la acción sin daño, la sostenibilidad y la aplicación de estándares internacionales Estado, logros del Plan. En términos de contribución al mejoramiento de las condiciones de vida en los territorios. 	<ul style="list-style-type: none"> Presentación de información relevante Referenciar avances Articulador e incluyente Claro, conciso, cercano, sencillo que ayude a que la población comprenda la misión de la entidad y el sector Que ejemplifique la contribución del sector al mejoramiento de las condiciones de vida de los territorios Conciliador, que no intensifique el conflicto en los territorios
Grupos de especial interés	<ul style="list-style-type: none"> Campañas de comunicación y difusión Redes sociales Foros 	<ul style="list-style-type: none"> Actualización informativa alrededor del Plan 	<ul style="list-style-type: none"> Informativo (problemática, alcance, objetivos, horizonte temporal, etc.)

Tabla 5. Ejemplos de canales, mensaje y lenguaje según tipo de grupo de interés



Foto: Daniela Orozco

9.3. Ejecución del modelo: ¿Cómo se desarrolla una estrategia de relacionamiento con los grupos de interés?

Los espacios de participación generan la necesidad de basarse en un clima de confianza entre los grupos de interés y las entidades responsables, en canales de comunicación eficientes y fluidos, en la inclusión de aportes de los grupos de interés en las fases establecidas en el ejercicio de planeación con enfoque territorial, y en el cumplimiento de las reglas de juego que en cada escenario se planteen.

Hay dos ámbitos de especial aplicación a la misionalidad de la UPME y a los propósitos de los planes sectoriales en los cuales se ejerce el derecho a participar de los ciudadanos.

El primero tiene que ver con la participación en asuntos administrativos, “interactuando con aquellos que tienen la capacidad de decidir las políticas públicas”. A través de espacios como la participación en los procesos de planeación y contratación, la vinculación de organizaciones

como comités de desarrollo comunitario, los consejos de planeación y ordenamiento territorial, entre otros, se puede lograr una “participación en procesos de movilización y organización en beneficio del desarrollo³”,

³ Guía de la participación ciudadana. Procuraduría General de la Nación. Instituto de Estudios del Ministerio Público. 2007. Pag 10.

El segundo ámbito de aplicabilidad es la participación en los asuntos sociales, económicos y ambientales, en los cuales, se deben permitir que la ciudadanía intervenga en espacios de deliberación e intercambio en asuntos de interés común. De acuerdo con lo anterior, es común que las personas se agrupen teniendo en cuenta la afinidad de los intereses que buscan proteger, por ejemplo, las organizaciones de mujeres, ambientales, de pequeños mineros, grupos étnicos, entre otros.

El relacionamiento con los grupos de interés puede darse a través de varios mecanismos, encaminados a escuchar los puntos de vista, temores, expectativas y necesidades. Teniendo presente el mapa de participación ciudadana de la Procuraduría General de la Nación⁴ algunos de los espacios de participación aplicables a la misionalidad de la UPME que deberían revisarse según la naturaleza de cada plan, los actores y el contexto territorial, son:

- 1 • Veedurías ciudadanas o asociaciones de control social; redes de veedurías. Control social de los servicios públicos domiciliarios.
- 2 • Organizaciones no gubernamentales - ONG.
- 3 • Consejos de participación comunitaria.
- 4 • Participación y planeación urbanística. Consejos Territoriales de Planeación en los territorios de interés.
- 5 • Consejos de competitividad.
- 6 • Comunidades indígenas y negritudes. Consulta Previa.
- 7 • Consejos municipales de desarrollo rural.
- 8 • Comités de Prevención de Desastres.

Adicionalmente, por la pertinencia para el sector, se recomienda incluir en su mapeo de grupos de interés sobre espacios de participación a los Consejos de la Cuenca en el marco de los POMCA, los Consejos de Gestión de Riesgo y Cambio Climático y espacios de diálogo multiactor como el de diálogo social que la Iniciativa de Transparencia de las Industrias Extractivas (EITI) Subnacional desarrolla en los territorios y en donde confluyen actores relevantes de minería e hidrocarburos.

⁴ Ibidem.

Entre los espacios de participación se encuentra el seguimiento al desarrollo de audiencias públicas ambientales, a procesos de consulta previa relacionadas con proyectos que se consideren relevantes o estén en territorios estratégicos para el sector minero-energético, así como las Audiencias Públicas de Participación de Terceros.

En estos espacios se informa a las comunidades interesadas a nivel municipal, sobre las áreas mineras a titular, el solicitante y su compromiso con contribuir al desarrollo social y cuidado ambiental. El resultado del evento es documentado mediante actas y grabación en video.



Tip para los mecanismos de participación:

es importante tener presente incluir en los escenarios de participación a nivel territorial a las redes de cámaras de comercio y redes de ciudades intermedias

Tip para los mecanismos de participación:

Por su parte, los responsables de la formulación de cada plan deben propender porque existan unos niveles mínimos de participación de la ciudadanía y de las organizaciones que los representan, en espacios de discusión.

Tip para los mecanismos de participación:

Según la naturaleza del Plan, el despliegue territorial que se estime en la UPME pueda y deba realizarse, las características del territorio y de los actores, **se pueden ir incluyendo actores y espacios de participación a medida que también se vaya escalando y obteniendo un mayor grado de madurez en la planeación con enfoque territorial y en el relacionamiento con los grupos de interés.**



Foto: Laura García

Algunos escenarios que se pueden establecer desde la entidad para la participación y el diálogo, empezando por ejemplo a un nivel de región, departamento y municipio, son:

- Mesas o talleres regionales, municipales o por temáticas específicas (medio ambiente, asuntos étnicos, derechos humanos, etc.).
- Talleres de prospección en lógica de diálogo social.
- Foros
- Paneles y actividades con expertos
- Diálogo de saberes, donde se posibilite la confluencia del conocimiento de la academia con el de las comunidades

Lista de chequeo para la planeación de los espacios de participación:

- Definir el objetivo
- Detallar la metodología y los fundamentos conceptuales del escenario y el mecanismo propuesto
- Definir destinatarios, participantes, partiendo de la identificación y caracterización de actores
- Establecer los medios, herramientas para el diálogo, los mensajes, las estrategias mediáticas para la difusión del encuentro, teniendo en cuenta las capacidades institucionales y operativas de la entidad y el contexto donde se llevará a cabo el ejercicio
- Definir un cronograma
- Sistematizar el encuentro, los compromisos, evaluar el espacio y plantear acciones para la retroalimentación entre las partes.

El equipo de la entidad que lidera los espacios de relacionamiento y participación en campo debe contar con personal capacitado en relacionamiento con grupos de interés y con un entendimiento previo el contexto local y de las variables culturales. Siendo de igual forma necesaria la intervención de los colaboradores habilitados para afrontar cuestiones técnicas específicas de cada Plan o subsector. Lo anterior con el fin de preparar los espacios, ayudas metodológicas y recursos requeridos, contemplando su adaptabilidad a las características de los actores involucrados.

Consideraciones para el relacionamiento con **pueblos indígenas**



Los pueblos indígenas son uno de los grupos más vulnerables y marginados de la población. Los pueblos indígenas, además, suelen tener identidades y culturas diferentes a lo predominante. Deben ser de especial interés para el sector minero-energético ya que tienen una relación ancestral con la tierra y con los recursos naturales donde viven, ocupan o desde los cuales han sido desplazados, factores a los cuales también vinculan su identidad, cultura, medios de subsistencia y bienestar físico y espiritual.

Esto implica que el impacto de los proyectos puede llevar a problemáticas como la pérdida de identidad, cultura, tierras tradicionales y medios de vida. En caso tal que la ejecución de uno de los planes impacte de forma directa a esta población es necesario establecer una relación cercana, de largo plazo y de buena fe desde el comienzo, es decir, desde la caracterización.

En Colombia existen acuerdos y obligaciones establecidas por ley sobre el relacionamiento del sector con los pueblos indígenas. Puntualmente, el Plan Nacional de Desarrollo incluye acuerdos con estas comunidades, los cuales deben ser implementados por el Ministerio de Minas y Energía con el fin de contribuir al desarrollo económico y social de la Nación, sin olvidar que Colombia es un país pluriétnico y multicultural. Es de especial interés para este modelo de relacionamiento el acuerdo E 90 a. según el cual el Ministerio de Minas y Energías priorizará los territorios indígenas de la Amazonia para el diseño de incentivos que promuevan la movilidad eléctrica en el país, lo cual es de especial interés para el Plan de Expansión y el PEN.

Para el relacionamiento con comunidades indígenas se sugiere consultar los lineamientos de relacionamiento territorial establecidos por el MinEnergía: “ABC para el fortalecimiento del diálogo intercultural del pueblo indígena”, “Círculo de la palabra Wayuu - Diálogo intercultural con el sector minero- energético”, “El respeto a la palabra como mecanismo de acercamiento entre los pueblos indígenas de la Amazonía colombiana y el MinEnergía”, y la “Guía de relacionamiento y diálogo entre el sector minero-energético y el pueblo Arhuaco, del MinEnergía”.

Adicionalmente,

Colombia es uno de los países suscritos al convenio 169 de la OIT por lo que es de obligatorio cumplimiento la realización de consultas a los pueblos indígenas, “por procedimientos apropiados y en particular a través de sus instituciones representativas, cada vez que se prevean medidas legislativas o administrativas susceptibles de afectarles, cuando los proyectos minero-energéticos se desarrollan en territorios con presencia de grupos étnicos”.

El MinEnergía también cuenta con lineamientos establecidos en la “Estrategia de Desarrollo y Relacionamiento Territorial del Sector Minero-Energético”, “Diálogo con comunidades y acceso a territorio en el marco de la conflictividad”, la “Guía de relacionamiento entre las comunidades negras de los departamentos del Valle, Cauca y Nariño y el sector Minero Energético” y el “Protocolo de comunicación para proyectos mineros”.

Consideraciones para el relacionamiento con **inclusión de género en los procesos participativos**

Tip para la identificación de asuntos relevantes, riesgos y oportunidades:

Algunos ejemplos de fuentes para este ejercicio de consulta son: normas, marcos de referencia, directrices, casos de estudio, mejores prácticas, informes e investigaciones, datos de referencia e índices. Adicionalmente, se puede llevar a cabo un proceso de acercamiento con los grupos de interés para consultar sus preocupaciones y expectativas.



De otra parte, es necesario hacer énfasis en el relacionamiento con inclusión de género⁵ ya que ignorar la ausencia de mujeres en los mecanismos de participación implica tener información parcial sobre el grupo de interés que se espera conocer, su comunidad, sus intereses y sus necesidades. Esto puede llevar a correr riesgos innecesarios, perder oportunidades, e incluso mantener estructuras opresivas hacia los grupos no representados, en este caso las mujeres.

- Algunas recomendaciones dadas por la Corporación Financiera Internacional (2007) sobre la participación de las mujeres en los procesos de consulta son:
- Realizar consultas que permitan formarse un panorama completo, al obtener la opinión de las mujeres.
- Desagregar los datos recogidos por sexo y asegurarse de que las muestras tanto de hombres como de mujeres sean representativas.
- Prestar atención a la composición del equipo de consulta, ya que culturalmente las mujeres suelen sentirse más cómodas con las mujeres. Adicionalmente, es necesario contar con un equipo consciente de las cuestiones relativas al género, que pueda crear un ambiente participativo.
- Lograr que asistan más mujeres a las reuniones teniendo en consideración cuales son los lugares y horarios convenientes para ellas.
- Utilizar métodos dinámicos de facilitación, grupos pequeños y haciendo preguntas específicas por género.
- Plantear cuestiones que revisten prioridad para las mujeres.
- Tener presente que las “mujeres” no conforman un grupo homogéneo, debe verse con una perspectiva de interseccionalidad⁶.

5 Se aclara que el enfoque de género no hace referencia exclusiva la presencia y participación de mujeres.

6 El término “interseccionalidad” se refiere a “una herramienta analítica para estudiar, entender y responder a las maneras en que el género se cruza con otras identidades y cómo estos cruces contribuyen a experiencias únicas de opresión y privilegio. Se trata, por tanto, de una metodología indispensable para el trabajo en los campos del desarrollo y los derechos humanos”. Ver.: Symington, A. Interseccionalidad: una herramienta para la justicia de género y la justicia económica. En: “Derechos de las mujeres y cambio económico”, Association for Women’s Rights in Development (AWID). No. 9, Toronto, agosto de 2004.

9.4. ¿Cuáles son los resultados del relacionamiento con los grupos de interés?: Retroalimentación

En esta etapa del modelo se describen acciones que deben desarrollarse de manera continua para mantener el relacionamiento con los grupos de interés. Esta etapa es crítica en tanto demuestra a los grupos de interés que su participación ha sido tenida en cuenta en el proceso de planeación, lo que permite una retroalimentación efectiva y la generación de confianza.

En ese sentido, el modelo debe desarrollar un registro de compromisos para monitorear el seguimiento de los resultados de la participación de los grupos de interés. Sobre dichos compromisos deberán producirse escenarios para presentar los informes de cumplimiento o incumplimiento de estos, que deben presentarse ante los interesados, brindando la oportunidad de expresar su satisfacción o insatisfacción hacia la implementación de los compromisos.

Título		Fecha
Asistentes Listado de asistentes incluyendo el grupo de interés estratégico (entidad, organización, grupo representado) y grupo de interés táctico (Rol del contacto (presidente, encargado de relaciones, líder))		
Agenda Debe ser planeada con anterioridad a partir de la lista de chequeo para la planeación de los espacios de participación enlistada en la fase de ejecución del modelo		
Relatoría Registro de los temas tratados en la reunión, incluyendo quién participó y cual fue su aporte		
Acuerdos	Responsable del acuerdo	Fecha
Registro de los acuerdos		

Tabla 6. Propuesta para el registro de reuniones y sus respectivos acuerdos
Elaboración propia

El monitoreo y evaluación puede realizarse a través de métodos convencionales o participativos, como se aprecia a continuación:

	Monitoreo y evaluación convencionales	Monitoreo y evaluación participativos
Quién planifica y gestiona el proceso	Directivos de alto nivel o expertos externos	Lugareños, personal del proyecto o la actividad, directivos y otras partes interesadas, a menudo con la ayuda de un facilitador
Papel de las partes interesadas principales	Solo se proporciona información	Diseñar y adaptar la metodología, recopilar y analizar datos, compartir resultados y vincularlos con la acción
Cómo se mide el éxito	Definido externamente, principalmente mediante indicadores cuantitativos	Indicadores definidos internamente, lo que incluye valoraciones más cualitativas
Enfoque	Predeterminado	Adaptativo

Tabla 7. Métodos de monitoreo y evaluación
Fuente: OCDE (2018)

Sea que se usen métodos convencionales o participativos de monitoreo y evaluación, debe responderse a los resultados que se presenten. Cuando los resultados de dichas actividades de monitoreo y evaluación sean negativos, deben identificarse las razones de los problemas para proponer las acciones y recomendaciones correspondientes.

Para monitorear y evaluar las actividades de relacionamiento de los grupos de interés es necesario contar con indicadores y criterios de análisis para evaluar la eficacia de la participación de los grupos de interés. La definición de estos criterios debería ser consultada con las partes interesadas.

10. Referencias bibliográficas asociadas al modelo de relacionamiento

AccountAbility, United Nations Environment Programme & Stakeholders Research Associates Canada Inc. (2006). De las palabras a la acción. El compromiso con los stakeholders. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés” Versión adaptada al castellano por Telefónica y el Instituto Nóos.

Banco mundial, Libro Fuente sobre el Desarrollo de Acuerdos con Comunidades Mineras.

Comisión de la Verdad, Glosario. Ver: <https://comisiondelaverdad.co/transparencia/informacion-de-interes/glosario/enfoque-de-accion-sin-dano>

Decreto 1033 del 01 de septiembre de 2021.

IFC. Relacionamiento con grupos de interés en mercados emergentes.

Ministerio de Minas y Energía. ABC para el fortalecimiento del diálogo intercultural del pueblo indígena.

Ministerio de Minas y Energía. Círculo de la palabra Wayuu - Diálogo intercultural con el sector minero-energético.

Ministerio de Minas y Energía. Diálogo con comunidades y acceso a territorio en el marco de la conflictividad.

Ministerio de Minas y Energía. El respeto a la palabra como mecanismo de acercamiento entre los pueblos indígenas de la Amazonia colombiana y el Ministerio de Minas y Energía.

Ministerio de Minas y Energía. Estrategia de Desarrollo y Relacionamiento Territorial del sector minero-energético.

Ministerio de Minas y Energía. Estrategia de Desarrollo y Relacionamiento Territorial del Sector Minero- Energético.

Ministerio de Minas y Energía. Guía de Relacionamiento entre las Comunidades Negras de los departamentos del Valle, Cauca y Nariño y el Sector Minero Energético.

Ministerio de Minas y Energía. Guía de relacionamiento entre las comunidades negras de los departamentos del Valle, Cauca y Nariño y el sector Minero Energético.

Ministerio de Minas y Energía. Guía de relacionamiento y diálogo entre el sector minero- energético y el pueblo Arhuaco, del MME.

Ministerio de Minas y Energía. Protocolo de comunicación para proyectos mineros.

OCDE, (2018), Guía de la OCDE de diligencia debida para la participación significativa de las partes interesadas del sector extractivo, Editions OCDE, París.

Procuraduría General de la Nación. Guía de la participación ciudadana. Instituto de Estudios del Ministerio Público. 2007.

Reina, J. D. Ingeniería para la construcción de paz: una reflexión preliminar para procesos tecnocientíficos de resiliencia territorial. Opera, núm. 27, pp. 152, 2020. Universidad Externado de Colombia.

Universidad Nacional de Colombia et al. Acción sin daño como aporte a la construcción de paz: propuesta para la práctica. Primera Edición, 2011.

Symington, A.(2004) Interseccionalidad: una herramienta para la justiciar de género y la justiciar económica. En: “Derechos de las mujeres y cambio económico”, Association for Women’s Rights in Development (AWID). No. 9.

