

"The future of every community lies in capturing the passion, intelligence, imagination and resources of its people."

—Ernesto Sirolli

La minería y el desarrollo de las comunidades: de la retórica a la práctica

Por el Dr. Ernesto Sirolli

"Tradicionalmente, las compañías mineras han querido tomar medidas de inmediato para aliviar la pobreza que observan en los alrededores de sus proyectos de minería. Por lo general, lo han hecho con la construcción de escuelas, clínicas u hospitales y mediante el patrocinio de proveedores externos de atención médica y de educación en el establecimiento de nuevos programas.

A menudo estos esfuerzos, aunque apreciados como obsequios generosos para la comunidad local, no han durado más que la vida de la mina, y a veces ni siquiera han durado la permanencia del personal de la empresa en particular que promovió los proyectos. Esto se debe a que los proyectos:

- *Fueron elegidos por el personal de la compañía minera o la elite local.*
- *Fueron construidos o administrados por personas de afuera, y los miembros de la comunidad local tuvieron poca participación en la administración de los mismos.*
- *Los miembros más ricos de la comunidad tenían acceso a ellos pero no los menos acomodados.*
- *La tecnología o los conocimientos necesarios no han estado disponibles para mantenerlos.*
- *O, porque no se desarrolló lo suficiente la capacidad de los locales para administrar los programas.*

La suma de estos factores es que, aunque con las mejores intenciones, los proyectos se han impuesto sobre las comunidades locales y, por lo tanto, ellos no sienten ninguna responsabilidad como propietarios en particular hacia los mismos, ni cuentan con las capacidades necesarias para mantenerlos, y como consecuencia van decayendo progresivamente a medida que se retira el apoyo externo.

Además, si las comunidades y agencias gubernamentales locales se acostumbran a que las compañías mineras se encarguen de proporcionar la infraestructura y los servicios, puede surgir una relación de dependencia poco saludable, que va contra la sostenibilidad."¹

Lo que No se debe hacer

Estaba a punto de empezar este manuscrito con una crítica de los programas convencionales de desarrollo comunitario, cuando me encontré con el conjunto de conjunto

para el desarrollo comunitario (Community Development Toolkit) publicado en 2005 por el International Council on Mining and Metals (Consejo Internacional para Minería y Metales). El ICMM, por sus siglas en inglés, fue establecido en 2001 con el fin de representar a muchas de las compañías mineras y metalúrgicas principales del mundo.

La crítica que aparece en el Conjunto de herramientas sobre el desarrollo de infraestructuras por reacción instintiva, es perfecta.

La construcción de infraestructuras es lo más fácil para las compañías mineras, por varios motivos. Desafortunadamente, como lo reconoce el ICMM, este método no es sostenible.

Tuve la oportunidad de visitar una comunidad minera en el Amazonas, la cual había recibido, por un período de 45 años, lo que yo describiría como la atención paternalista de una compañía minera internacional. La mina había construido la escuela, tapado las carreteras, había construido el mejor hospital de la región en ese estado para una comunidad de 6000 personas y además, había suministrado electricidad al pueblo.

Cuando visité la comunidad, hacía nueve años que la mina había cerrado, y ¡ya nada funcionaba!

La planta eléctrica había cerrado, las carreteras se habían convertido en pistas de obstáculos de lodo y baches, la escuela apenas sobrevivía y el hospital había cerrado. Cuando preguntamos a los miembros del consejo local qué había sucedido, nos dijeron que no tenían los recursos para mantener esas infraestructuras funcionando. “Somos pobres”, dijeron. “No nos den infraestructuras que no podemos mantener”.

En Valdez, Alaska, nos contaron algo parecido. La ciudad, sobre todo con dinero de empresas relacionadas con la Trans-Alaska Pipeline (el gaseoducto trans-Alaska), construyó un centro para convenciones de miles de millones de dólares. El establecimiento de 20,000 pies cuadrados es ahora un estorbo para una comunidad de 4300 personas que ha tenido poco uso para el mismo. A la ciudad le cuesta \$200,000 USD al año la calefacción para el establecimiento.

Estoy seguro que todos quienes están asociados con la industria minera podrían compartir conmigo muchos otros relatos sobre este tema...

Digamos sencillamente que las observaciones del ICMM sobre el tema del desarrollo de infraestructuras me han parecido tanto acertadas como bienvenidas.

Qué se debe hacer

Acertadas y bienvenidas también son las recomendaciones del ICMM sobre las oportunidades que tienen las compañías mineras para desarrollar las comunidades, por eso el “qué se debe hacer”. Después de analizar el evidente beneficio de la capacitación y el aprendizaje en cuestión de mano de obra con el fin de elevar el nivel de aptitudes de la población local, el Community Development Toolkit dice:

“El desafío, sin embargo, no es solamente mejorar las aptitudes sino también facilitar el desarrollo de otras actividades en paralelo a la minería...”

Las compañías mineras pueden localizar parte de sus políticas para la adquisición de productos y servicios con el fin de ayudar a aumentar la capacidad local en el suministro de los mismos.

Además de ayudar a capacitar a los miembros de la comunidad local para que suministren productos y servicios, las compañías también deben pensar en métodos de crédito para incitar a las empresas pequeñas”.

Mi impresión del documento es que las compañías mineras deben pensar en aumentar la capacidad de las comunidades para que puedan sobrevivir por mucho tiempo después de que la mina haya desaparecido. Para este fin, tiene que aparecer una economía paralela que podría estar basada, al principio, en el suministro de productos y servicios a la mina, pero que con el tiempo se amplía y diversifica para proporcionar los mismos a la comunidad, la región y el estado.

El Conjunto de herramientas hasta menciona, con nombre, una empresa que hizo precisamente eso:

“...La Lac La Ronge Indian Band inicialmente desarrolló la capacidad para ofrecer servicios de camiones y de comidas con la ayuda de las minas locales de uranio en el norte del Canadá. Con el tiempo, ampliaron su negocio de servicio a las minas y ahora en 2005 tienen ingresos de más de \$65 millones CAD con servicios a la región colindante”.

Los instrumentos no adecuados para el trabajo

En mi opinión, la excelencia del Conjunto de herramientas, tanto en identificar “qué no se debe hacer” como en sugerir “lo que se debe hacer” desapareció cuando empezaron a sugerir y a enumerar los instrumentos necesarios para lograr lo que tan elocuentemente habían sugerido.

Las “17 herramientas” que proponen son todas “verticalistas”.

Algunos podrían ser útiles en la identificación de las formas de comercio y aprendizaje que se pueden ofrecer a los residentes; pero, en nuestra experiencia, son inútiles para promover iniciativas empresariales. Para “*facilitar el aumento de otras actividades paralelas a la minería*” es necesario ofrecer “instrumentos de facilitación” y éstos deben, por definición, ser de *abajo hacia arriba y receptivos*.

El Conjunto de herramientas para el desarrollo de comunidades de ICMM contiene:

- Cuatro herramientas de análisis
- Cuatro herramientas de planeamiento
- Tres herramientas para relaciones
- Dos herramientas para la administración de programas, y
- Tres herramientas de control y evaluación

La compañía minera controla todos los anteriores y se adaptan perfectamente para que ésta logre sus objetivos.

Al contrario, para colaborar con empresarios, es necesario un ambiente que permita que *la gente local* venga y nos diga *¡qué es lo que quieren hacer, cuándo y cómo!*

Para colaborar con empresarios en una comunidad es necesario establecer una infraestructura social de convivencia que permita ofrecerles un servicio gratis, confidencial, bondadoso, competente y compasivo. A menos que dicha infraestructura social ocurra, los posibles empresarios no querrán colaborar con nosotros, o peor, vendrán a buscar ayuda por motivos equivocados.

Cómo colaborar con empresarios

En nuestra colaboración con empresarios durante los últimos 25 años, hemos aprendido lo siguiente:

Determinar cuántos empresarios puede haber en la comunidad por medio de encuestas y averiguaciones, como se sugiere en el Conjunto de herramientas, no funciona. Los empresarios no revelan en público sus ideas para obtener ganancias porque temen la competencia o que se burlen de ellos.

Planear para los empresarios con el fin de dar la impresión de encargarse del suministro de ciertos bienes o servicios tampoco funciona. En las palabras del erudito con más experiencia en los negocios, Peter Drucker, “el planeamiento es realmente incompatible con la sociedad y la economía empresarial”. ¿Por qué? Porque, por definición, el proceso empresarial es uno creativo que empieza pequeño, no es centralizado, trata con los problemas a medida que surgen, es tentativo y siempre está cerca de la acción. Los empresarios ven oportunidades que nadie más ve... cuando los planeadores “descubren” una oportunidad, ya los empresarios no la consideran una.

Controlar a los empresarios es inútil. Si de veras queremos promover una economía que sobreviva el cierre de una mina, necesitamos empresarios capaces de manejar sus propias empresas. Si nosotros manejamos, aunque sea una parte, esto crea dependencias y logra lo contrario a nuestros objetivos.

Observar es probablemente el menos impertinente de los elementos anteriores. Pero la observación no va a establecer empresas que sobrevivan mucho después de que se cierre la mina.

Cómo facilitar a los empresarios

El cambio necesario para pasar del “planeamiento del desarrollo de infraestructuras” a “facilitar a las empresas locales” es inmenso. Es como pasar de minería de carbón de baja calidad en labrados abiertos a buscar pepitas de oro. No solamente son distintos los instrumentos o herramientas, sino que todo es diferente, incluso la actitud y las expectativas de las personas implicadas.

Nosotros en el Sirolli Institute sabemos cómo buscar oro. Sabemos cómo encontrar pepitas de oro una por una y hemos elaborado una metodología que en realidad hace que las pepitas vengán en busca de nosotros.

En 1985 implementamos el primer proyecto para facilitar empresas Enterprise Facilitation® en Esperance, Australia Occidental. Desde entonces hemos ido refinando el proceso y hemos ido perfeccionando instrumentos adecuados para el desarrollo de comunidades sostenibles que capturen la pasión, energía e imaginación de los futuros empresarios locales.

Los siguientes principios son esenciales en nuestra labor:

- Nunca iniciamos contacto con los empresarios locales.
- Nunca motivamos a la gente local para que haga nada

Si nos invitan a colaborar en una comunidad minera, primero convidamos la participación de la administración de la compañía minera y capacitamos a un pequeño equipo en los principios y prácticas de cómo facilitar empresas.

Entonces ayudamos a ese equipo (conocido como el Equipo de administración de proyectos) a contratar a un Facilitador de empresas. Es preferible que el Facilitador de empresas sea originario del país y también que esté preparado desde el punto de vista cultural y lingüístico para funcionar en esa comunidad.

Entonces, capacitamos al Facilitador de empresas, cuya selección se basa en características de personalidad y experiencia en la vida, para que *responda* a los futuros empresarios locales y facilite la transformación de sus ideas en empresas sostenibles.

Como se mencionó anteriormente, en nuestra metodología, a los Orientadores de empresas se les enseña que *no deben* aproximarse a los empresarios locales para ofrecer ayuda *ni motivar* a la gente local para que empiece negocios. En cambio, formamos un equipo de la comunidad para que introduzca al Orientador de empresas, de manera informal, a sus amigos y parientes.

Estos “ayudantes” de la comunidad también reciben capacitación en cómo asistir al Orientador de empresas con conocimientos sobre la comunidad y, juntos, el Equipo de administración, el Orientador de empresas y el Equipo de recursos constituyen la infraestructura social de “convivencia” que mencionamos antes.

En nuestra opinión, la precondition necesaria para *desarrollar la capacidad de la comunidad para ayudarse a sí misma* es la precondition necesaria para el desarrollo sostenible. Una comunidad que aprende a ayudar a los suyos a *transformar sus ideas en empresas viables*, es también una comunidad que puede beneficiarse mejor de infraestructuras porque, con el tiempo, tendrá los recursos para mantenerlas.

Conclusiones

Mientras hemos colaborado con compañías mineras, nos hemos dado cuenta que el lenguaje y la manera de pensar relacionados con el desarrollo de la comunidad han realizado

cambios dramáticos. Es como si la retórica por fin ha quedado establecida. Son los instrumentos o herramientas los que hay que poner al día.

Al repasar la bibliografía del Conjunto de herramientas para el desarrollo de comunidades de ICMM Community Development Toolkit, no pude pasar por alto que algunas de las herramientas las habían tomado prestadas de agencias y organismos para el desarrollo internacional, a los cuales yo, con afecto llamo los “agentes de la virtud”.

Con afecto, porque los conozco desde principios de la década de los 70, cuando empecé a trabajar en África y ellos son como aquellos parientes queridos pero detestables que siempre se aparecen a las reuniones familiares y siguen contando los mismos cuentos ridículos de siempre.

En los últimos cuarenta años he observado el “análisis, planeamiento, administración y control” llevados a cabo en África pero no han funcionado.

De hecho, después de cuarenta años de asistencia internacional y de \$1 billón de dólares donados al continente africano, África se encuentra más pobre hoy en día que hace cuarenta años. No solamente eso, pero la diferencia entre los países africanos y el resto del mundo ha aumentado durante ese período de tiempo.

La retórica en los círculos de desarrollo internacional se ha vuelto más refinada y los nombres que se utilizan son aún más impresionantes, pero lo que se hace es repetir lo mismo. Más dinero para edificar hospitales, escuelas, plantas de purificación de agua y carreteras para comunidades que no las pueden mantener.

Sin embargo, como lo describe Paul Theroux en su reciente libro titulado Dark Star Safari² los agentes de la virtud están más ocupados que nunca en África, y si es posible, hasta con pretensiones de superioridad moral. Pasan corriendo, blancos, en sus vehículos blancos de tracción integral, como ángeles de Dios en misiones urgentes de caridad... es comprensible que nunca paren por el camino a recoger a nadie; están demasiado ocupados salvando a África.

¹ Community Development Tool Kit: International Council on Mining and Minerals (ICMM), The World Bank Group, Energy Sector management Assistance Programme (ESMAP), 2005.

² Paul Theroux, Dark Star Safari: Overland from Cairo to Cape Town, 2003.